

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Consultoría para la Competitividad en PyMEs



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

Consultoría colaborativa en etapa de implementación a una empresa dedicada a la construcción de estructuras metálicas y equipos industriales para el sector alimentario.

PRESENTAN

Lic. Ciencias de la Educación: Mae Karenina Guareña Pérez

Lic. Administración De Empresas y Emprendimiento: Sofía Rubio Casillas

Ing. en Empresas de Servicio: Julieta Ramírez Chávez

Ing. Industrial: Pablo Orozco Gallart

Ing. Industrial: José Arturo Quintero Ibarra

Profesor PAP: Mtro. José Antonio Pujals Acevedo

Coordinador PAP CC:

Mtro. Gustavo Viruega Aguilar

Tlaquepaque, Jalisco noviembre 2024.

Índice

REPORTE PAP.....	3
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional.....	3
Resumen	3
1. Ciclo participativo del proyecto de aplicación profesional.....	5
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	5
1.2 Caracterización de la organización.....	7
1.3 Identificación de la(s) problemática(s).....	10
1.4. Planeación de alternativa(s).....	11
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora.....	26
ACD: Desarrollo del talento humano.....	26
ACD: Sistemas y operaciones de manufactura	45
ACD: Gestión comercial	52
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos.....	62
1.7. Bibliografía y otros recursos.....	65
1.8. Anexos generales.....	66
2. Productos	66
ACD: Desarrollo del talento humano.....	66
ACD: Sistemas y operaciones de manufactura	68
ACD: Gestión comercial	69
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	71
3.1 Sensibilización ante las realidades.....	71
3.2 Aprendizajes logrados.....	75

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria- enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (coparticipación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.

El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado cuando estudiantes, beneficiarios externos y profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores con problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.

El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes:

El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades del desarrollo y la valoración de las incidencias en el entorno.

El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.

El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

Resumen

El Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) en Consultoría para la Competitividad en PyMEs se centró en la etapa de implementación de mejoras estratégicas en una empresa dedicada a la construcción de estructuras metálicas y equipos industriales para el sector alimentario. Este periodo de trabajo buscó, mediante la colaboración de estudiantes y profesionales,

abordar áreas clave de desempeño previamente diagnosticadas: Desarrollo del Talento Humano, Sistemas y Operaciones de Manufactura, y Gestión Comercial.

En el área de Desarrollo del Talento Humano, se enfocaron en reducir la alta rotación de personal y mejorar la experiencia de los empleados dentro de la empresa. Se implementaron medidas para estructurar el proceso de inducción, incluyendo el análisis de contenido y secuencia de las sesiones y la creación de herramientas para evaluar riesgos y la comprensión de la identidad organizacional. Además, se desarrolló un manual de roles y un formato de encuestas de salida, con el objetivo de brindar claridad en las expectativas y responsabilidades de cada puesto. Como resultado, estas acciones contribuyeron a optimizar la retención de talento, fomentar el sentido de pertenencia entre los colaboradores y disminuir el impacto de la rotación de personal en las operaciones.

En Sistemas y Operaciones de Manufactura, se integraron metodologías ágiles y se desarrollaron herramientas de gestión documental para estandarizar procesos. Se implementó una plantilla de diagnóstico para los servicios de mantenimiento y se realizó un esquema de gestión documental para el mismo, ayudando a la empresa a reducir la dependencia del conocimiento tácito y mejorar la continuidad operativa. Esto incluyó la creación de una metodología propia de manufactura ágil, que se aplicó a proyectos específicos, como la producción del tambor sazónador.

Los resultados de estas acciones permitieron a la empresa cumplir con tiempos de entrega más estrictos y mejorar la calidad de los productos.

En Gestión Comercial, se llevó a cabo una actualización detallada del diagrama de flujo para el proceso de cotización, con el fin de reducir riesgos y descentralizar este proceso clave, hasta entonces centralizado en la dirección general. Esta mejora ayudó a reducir errores en la gestión de cotizaciones y a optimizar la comunicación interna, permitiendo que más personas dentro del equipo pudieran participar en la gestión de clientes y en la toma de decisiones. Adicionalmente, se desarrolló una herramienta de monitoreo y control de presupuesto para cada proyecto, aumentando la precisión en la gestión financiera. También se analizaron oportunidades de expansión de mercado a través de ferias y expos industriales, incrementando la visibilidad de la empresa y su potencial de ventas en nuevos mercados.

El proyecto fue desarrollado de manera participativa, involucrando a los colaboradores y consultores de la empresa, lo que permitió crear soluciones ajustadas a las necesidades reales de la organización. Las tácticas implementadas en cada área no solo proporcionaron mejoras inmediatas en la estructura organizativa y operativa, sino que también sentaron bases sólidas para el crecimiento sostenible y la competitividad de la empresa dentro del

sector industrial alimentario. Este enfoque colaborativo y orientado a resultados contribuyó a una visión integral para el desarrollo a largo plazo de la empresa.

1. Ciclo participativo del proyecto de aplicación profesional

El PAP es una experiencia educativa y de impacto social en la que participan estudiantes, profesores, actores sociales y representantes de organizaciones. Juntos, trabajan de manera colaborativa para construir conocimientos y encontrar soluciones a problemáticas específicas dentro de un contexto y periodo determinados. Esta experiencia se desarrolla bajo una lógica de proyecto, promoviendo un estilo de trabajo participativo y de reciprocidad entre todos los involucrados

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Para entender el ámbito y contexto de la situación, es importante considerar los resultados presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2023. Este estudio proporciona información clave sobre los establecimientos micro, pequeños y medianos que realizan actividades manufactureras, comerciales y de servicios privados no financieros en el país. El EDN 2023 analiza los cambios que han ocurrido en estos establecimientos a 49 meses de la conclusión de los Censos Económicos (CE) 2019, identificando cuáles sobrevivieron, nacieron o cerraron.

Además, el estudio aborda las medidas que los negocios implementaron durante la pandemia, las cuales han sido integradas en sus modelos de negocio actuales. Esta información es esencial para comprender cómo los pequeños y medianos negocios han evolucionado y adaptado sus estrategias en un contexto de desafíos económicos y sociales recientes.

La mayor inquietud de los empresarios mexicanos es la incertidumbre política y la inseguridad, según una encuesta a líderes empresariales, el 39 % señala la inseguridad como su mayor inquietud, mientras que el 14 % menciona la incertidumbre económica. A pesar de que la inflación había sido un tema relevante en 2023, este año ha disminuido como preocupación debido a las medidas efectivas del Banco de México para contenerla.

Los empresarios se muestran poco optimistas en cuanto al crecimiento de sus ventas, ya que solo el 76% espera crecer este año, en comparación con el 89% que lo esperaba en 2023. Este pesimismo está directamente relacionado con el contexto político que afecta la economía.

Durante el primer semestre de 2024 las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en México registraron una caída del 29% en sus ventas, lo que refleja un panorama difícil para este sector, esta disminución se atribuye a varios factores, como la desaceleración económica y el aumento de la incertidumbre en el entorno empresarial. Sin embargo, a pesar de este contexto desfavorable, algunas industrias han encontrado oportunidades de crecimiento, mostrando un impulso positivo en otros sectores relacionados.

El nearshoring en México también es una gran oportunidad, ya que seguirá atrayendo empresas durante 2024 y 2025, con 201 y 198 nuevas firmas respectivamente. Aunque el crecimiento es positivo, el suministro eléctrico es una preocupación clave, especialmente para los parques industriales. La falta de energía puede limitar la llegada de más empresas, principalmente de EE. UU. y China. Las áreas más demandadas incluyen Nuevo León, Baja California y el Bajío. Además, las elecciones de México y EE. UU. También influyen en la inversión extranjera directa

En 2024, el panorama de las PyMEs en Jalisco y en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG) sigue siendo desafiante, pero presenta ciertas oportunidades de crecimiento derivadas de nuevas tendencias y políticas locales. El sector ha estado influenciado por varios factores, como la reactivación económica postpandemia, la implementación de tecnologías digitales y la creciente integración de modelos de negocio sostenibles. A nivel local, la Cámara de Comercio de Guadalajara ha reportado un crecimiento moderado en las ventas de las PyMEs, impulsado principalmente por el aumento del turismo en el estado y una mayor inversión en el sector tecnológico.

Además, las iniciativas del gobierno estatal, como el "Fondo Jalisco de Fomento Empresarial" (FOJAL), han seguido apoyando a las pequeñas y medianas empresas, otorgando financiamiento y capacitación a más de 2,500 negocios en el primer semestre de 2024.

El nearshoring también ha tenido un impacto significativo en la región, y Jalisco, con su creciente infraestructura tecnológica y su proximidad a los Estados Unidos, ha visto un aumento en la demanda de servicios logísticos y de manufactura. Esto ha generado oportunidades para las PyMEs en el AMG, que han comenzado a colaborar con empresas multinacionales que buscan establecer operaciones cerca de la frontera con EE. UU.

No obstante, las PyMEs en el AMG siguen enfrentando desafíos relacionados con la inseguridad, la escasez de recursos humanos capacitados y la falta de acceso a tecnologías avanzadas. El suministro eléctrico sigue siendo un tema de preocupación en los parques industriales, lo que ha frenado el crecimiento de algunos sectores productivos.

1.2 Caracterización de la organización

El fundador y líder de la empresa de la empresa tiene una experiencia de 30 años en el campo del diseño industrial. La empresa nace en el año 2000, con la visión de realizar proyectos de montaje y mantenimiento de equipo industrial, realizando proyectos integrales en la industria de la transformación.

Es una empresa familiar ubicada en Tonalá en Andador Xaltocan #59. Se dedica a la fabricación de maquinaria industrial para alimentos, siendo su especialidad las freidoras y mezcladoras. Por otra parte, su ventaja competitiva es la personalización de los equipos empezando por tamaños, utilidad y tecnología que el cliente requiera. Con ello se busca la calidad del producto final utilizando acero inoxidable y otros de alta calidad, accesorios y refacciones que encajen perfectamente con la necesidad del uso que se le dará. Por la experiencia en el mercado y conexiones del fundador de la empresa, un tema destacable de la organización es que, la mayor parte de los clientes llegan a la empresa por recomendación de boca en boca.

Cabe destacar que la organización de la planta está muy bien pensada y aprovechan cada espacio disponible. Está organizada de forma vertical, son 2 naves de 2 plantas, y cada piso está pensado para manufacturar y almacenar piezas de diferente tamaño. En el nivel superior de la nave 1 se localizan los procesos eléctricos y de ensamblaje, mientras que en la planta baja se localiza el almacén y maquilado de equipos medianamente grandes, con fresadora o torno. En el nivel superior de la nave 2 se maquilan equipos pequeños y en la planta baja se ensamblan los equipos completos y se cargan en el transporte (tráiler y plataformas) para la salida a su destino final (Plantas de los clientes).

Además, en este piso están colocadas pantallas que están conectadas a un sistema de modelado que se utilizan para verificar en tiempo real el ensamble de los productos finales, aunque a la fecha no se encuentren en operación, pero están contempladas en los planes de la empresa. Ambas naves cuentan con un polipasto y rejillas en el suelo de los niveles superiores para cargar las piezas terminadas y moverlas a la planta baja para el ensamble final de los equipos. En la actualidad, una nueva planta de la empresa está en construcción, ya que el espacio en la planta ya no es suficiente para su demanda.

Por otra parte, se enfatiza la necesidad de un trabajo bien hecho en todo momento, siempre se busca la mejor calidad en él mismo; por esto, se han desarrollado algunas mejoras para los empleados como tener un cuarto de descanso en la empresa, comedor social con todo lo básico para preparar las comidas y una estructura limpia y ordenada.

A continuación, se presenta la identidad institucional.

El enunciado de la misión fue actualizado como producto del periodo PAP de diagnóstico colaborativo en Primavera 2024, sin embargo, los enunciados de visión y valores no se han actualizado en algunos años, y son con los que se encontró a la empresa al inicio de su periodo de diagnóstico.

- **Misión:**

Ofrecer soluciones innovadoras y de excelencia en maquinaria industrial y servicios especializados para la industria alimentaria, proporcionando equipos y asesoramiento de alta calidad que se adapten a sus necesidades específicas, y agreguen valor a sus procesos.

- **Visión:**

Diseñar, construir, mantener y reparar equipos industriales y estructuras metálicas con valor agregado en el tiempo, calidad y precio, ayudando al crecimiento de las empresas y personas, así como solucionando sus problemas en cuanto a la inclusión de maquinaria en sus procesos; siempre apoyando el engrandecimiento de nuestros colaboradores, accionistas y proveedores.

- **Valores:**

- ◇ **Seguridad total:**

La seguridad es el factor principal en el desarrollo de cualquier trabajo, ya que de esto se deriva la integridad de la planta, la de sus trabajadores y el patrimonio de nuestros clientes, ningún trabajo es tan urgente como para no detenerse a tomar las medidas de seguridad requeridas. Nuestro lema es: SEGURIDAD PRIMERO.

- ◇ **Precios justos:**

Manejar los costos sin sacrificar calidad. Buscar los proveedores que tengan los mejores precios del mercado. Cotizar con nuestros mejores precios para ser competitivos, estar dentro del mercado y así beneficiar a nuestros clientes.

- **Productos y/o servicios de la empresa**

- Diseño de equipos industriales y estructuras metálicas. Se realiza el diseño a partir de los datos de entrada de nuestros clientes; ya sean especificaciones técnicas o la solución a un problema dado.
- Construcción de equipos industriales y estructuras metálicas. Es realizada partiendo ya sea de los planos del cliente o del diseño de tal realizado por nosotros.
- Reparación de equipos industriales y estructuras metálicas. Se realiza el estudio integral.
- Instalación de equipos industriales y estructuras metálicas.

- **Organigrama actual de la empresa**

El organigrama actual de la empresa fue producto del periodo PAP anterior en su etapa de diagnóstico, primavera 2024. Este organigrama, se divide en 3 grandes áreas: proyectos, administración y vinculación.

Además, existen 17 puestos clave, e incluye 5 puestos que pueden ser opcionales dependiendo de la demanda de trabajo que tenga la empresa

- 1 director general.
 - 1 persona en gerencia de planta.
 - 1 gerencia de ventas.
 - 1 gerencia de servicios a planta.
 - 1 jefatura de proyectos
 - 1 ingeniero de manufactura.
 - 1 coordinador de manufactura.
 - técnico de soldadura y ensamblaje A
 - 1 técnico de soldadura y ensamblaje B (Opcional)
 - 1 auxiliar de soldadura y ensamblaje (Opcional)
 - 1 técnico de soldadura y ensamblaje C (Opcional)
 - 1 auxiliar de almacén y compras.
 - 1 coordinador de servicios generales.
 - 1 jefatura administrativa.
 - 1 técnico en sistemas.
 - 1 auxiliar de pagos y servicios
 - 1 gestión de tesorería y cobranza.
 - 1 auxiliar contable.
 - 1 jefatura de vinculación Institucional.
 - Despacho de R.H
 - Despacho legal.
 - Despacho gráfico y marketing.
 - Despacho logístico.

Para que la plantilla de colaboradores esté completa deben ser 19 personas, pudiéndose convertir en 24 o más dependiendo la demanda de trabajo de la empresa.

Cuentan con 8 colaboradores, que fue lo que nos comentaron en la sesión del 05 de junio de 2024, pero esto puede cambiar, ya que su principal problema es la alta rotación de personal, por lo que se están centrando esfuerzos para completar la plantilla.

El empresario buscó la consultoría para mejorar la organización en la empresa, y tener una planeación de trabajo más estructurada para evitar los retrasos en los proyectos. En el periodo PAP de diagnóstico se identificaron 3 áreas clave de desempeño, en las que se centrará el trabajo de los periodos de implementación. Las ACD's son:

- Desarrollo de talento humano
- Sistemas y operaciones de manufactura
- Gestión comercial.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

Durante el periodo de verano de 2024, a través de un diagnóstico estratégico, se identificaron tres desafíos principales que afectaban el desempeño general de la organización.

En el área de desarrollo del talento humano, se detectó una alta rotación de personal, una falta de sentido de pertenencia entre los empleados, riesgos en las zonas de trabajo y deficiencias en los procesos de reclutamiento.

En cuanto a los sistemas y operaciones de manufactura, se evidenció la necesidad de optimizar los procesos de planeación de proyectos y de creación de equipos personalizados, sin que la alta rotación de personal impactara negativamente la operación.

En la gestión comercial, se identificó una excesiva dependencia del director general para la gestión de cotizaciones y el seguimiento de clientes, lo que generaba cuellos de botella, además de retrasos en la cobranza debido a la falta de procedimientos claros y estandarizados.

Estos desafíos resaltaron la necesidad urgente de implementar mejoras estratégicas en diversas áreas de la empresa para asegurar su eficiencia y crecimiento a largo plazo. A partir de estos tres puntos críticos, se pueden analizar los problemas con mayor profundidad.

- **Roles no definidos:** En la empresa, aunque actualmente hay cierta flexibilidad en los roles, existe una oportunidad para mejorar la definición de responsabilidades. Una mejor estructura en las tareas y asignación de funciones optimizaría el trabajo del equipo y reduciría confusiones entre los colaboradores.
- **Multitareas:** Los mismos colaboradores gestionan tareas que no siempre corresponden a su rol principal, lo que puede superar su capacidad o afectar su productividad. Esto genera sobrecarga laboral, errores, retrasos, estrés y una mayor rotación de personal, un problema latente en la empresa.

- **Nivel de cultura organizacional:** Se observa una desconexión entre los colaboradores y la cultura organizacional, lo que impacta negativamente en la cohesión interna y en la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto afecta la productividad y la motivación de los empleados.
- **Sistematización de información:** Los procesos de información presentan inconsistencias que afectan la coordinación entre proyectos y la eficiencia operativa. La ausencia de una organización estandarizada genera duplicación de esfuerzos y errores en la gestión de datos.
- **Proyectos en marcha:** La empresa enfrenta periodos de inactividad durante los cuales no hay proyectos en marcha, lo que provoca que los recursos, especialmente el personal, queden inactivos. Esto genera subutilización del talento y afecta la estabilidad financiera y operativa.
- **Fortalecimiento de la comunicación entre los directivos:** La comunicación entre los líderes de la empresa no es lo suficientemente fluida, lo que genera descoordinación en la toma de decisiones estratégicas y afecta tanto la eficiencia operativa como la implementación efectiva de los planes de acción.
- **Documentación formal:** La empresa no cuenta con una documentación completa y estandarizada de sus procesos, lo que provoca dificultades en la coordinación interdepartamental, errores operativos y riesgos ante la rotación de personal o ausencias clave.
- **Centralización del conocimiento y falta de documentación:** Los procesos en la empresa dependen en gran medida del conocimiento de ciertos colaboradores clave, lo que genera una fuerte dependencia de ellos. Además, se ha observado una carencia de documentación formal en los procesos críticos, lo cual representa un riesgo en caso de rotación de personal o ausencia de los empleados clave.
- **Cuellos de botella en la gestión de proyectos:** Se han identificado cuellos de botella en los procesos de manufactura y gestión de proyectos, especialmente en aquellos que dependen de un solo individuo, lo que ralentiza la operación y afecta la eficiencia general.
- **Problemas en la gestión de inventarios y control presupuestario:** La empresa enfrenta dificultades en el monitoreo y control de sus inventarios y presupuestos, lo que podría generar desbalances financieros y problemas en la gestión de los recursos asignados a los proyectos.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Este documento servirá como referencia principal durante toda la vida del proyecto, garantizando que todos los miembros del equipo y las partes interesadas tengan una comprensión clara y compartida de los objetivos y las expectativas. A través del PAP,

buscamos no solo optimizar nuestras operaciones actuales, sino también impulsar un entorno que favorezca la innovación y la adaptabilidad, elementos clave para el crecimiento sostenible y la competitividad en un mercado en constante evolución.

Como parte de la planeación se realizó el Acta Constitutiva del Proyecto PAP, en el cual establece el marco oficial para el desarrollo y la ejecución del proyecto, y detalla los objetivos, el alcance, los recursos necesarios, y las responsabilidades de todos los involucrados. Asimismo, se define los criterios de éxito y las métricas que se utilizarán para evaluar el progreso y los resultados del proyecto.

El acta constitutiva incluye

- Procesos de la administración de proyectos.
- Propósito.
- Objetivos y criterios de éxito asociados.
- Supuestos y restricciones.
- Gobernabilidad.
- Equipos de gestión del proyecto.
- Alcance.
- Acuerdos de RRHH.
- Directorio equipo ITESO.
- Directorio equipo de empresa.
- Plan y Acuerdos de Comunicación.
- Matriz de Riesgos

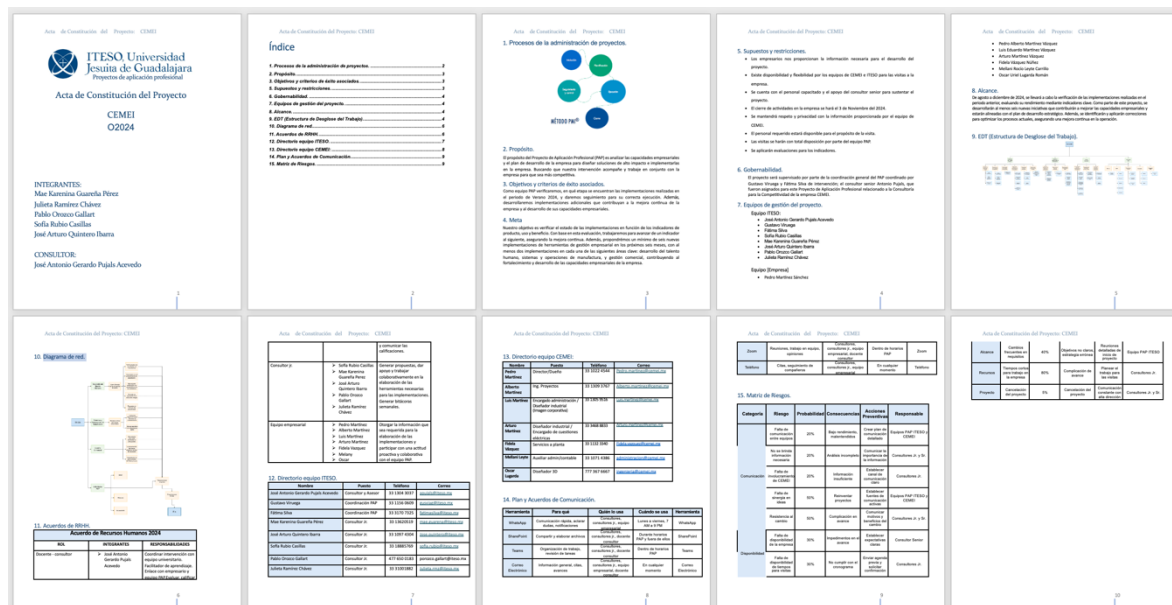


Figura 2. Acta constitutiva.

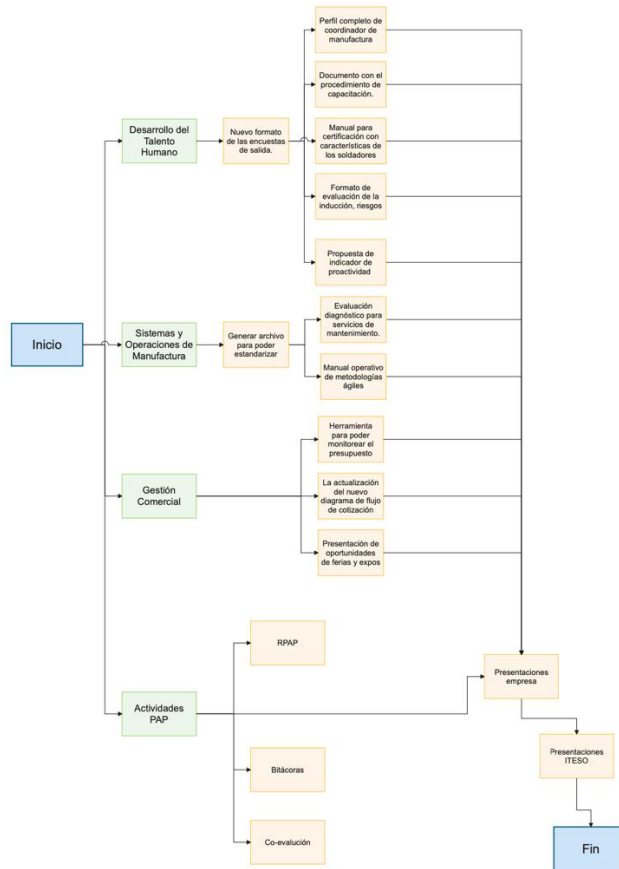


Figura 4. Diagrama de red

Un diagrama de red es una forma visual de ver tareas, dependencias y la ruta crítica del proyecto. Los cuadros (o nodos) representan tareas y las dependencias se muestran como líneas que conectan esos cuadros. En la imagen podemos observar las dependencias en cada una de las actividades para poder realizar el proyecto de un inicio a un fin.

• Cronograma

CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD EN MPYES
Consultor: Antonio Pujals

Inicio del proyecto: 8/2024

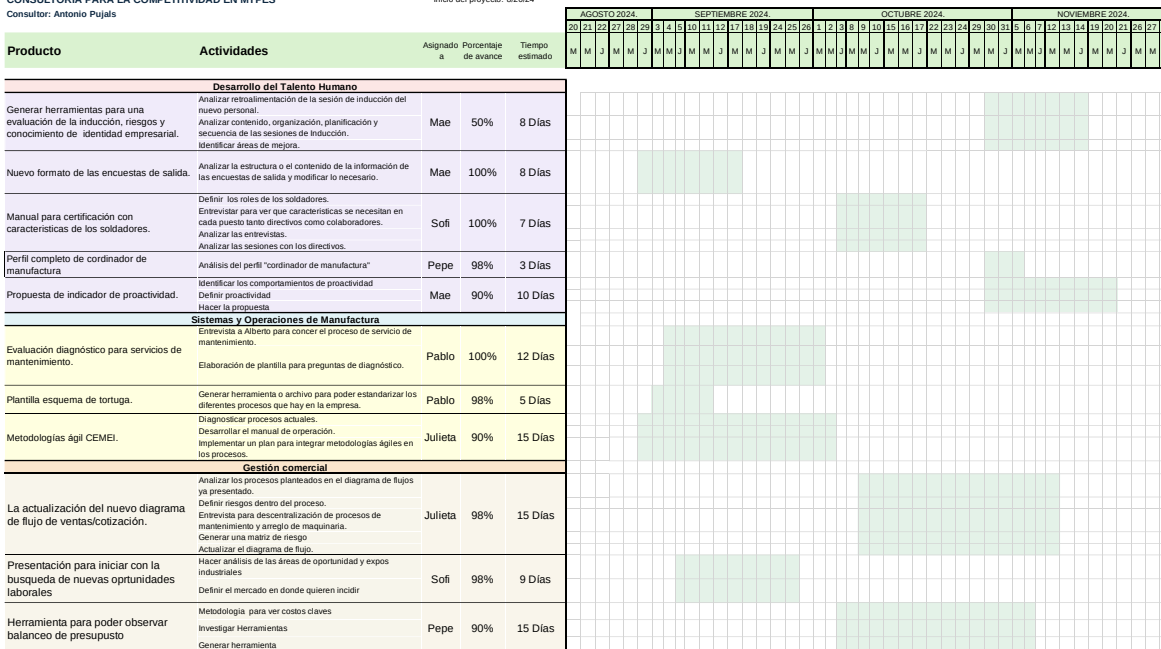


Figura 5. Cronograma.

Para la parte de gestión del plan de trabajo se realizó un cronograma para tener los días y actividades que se deben de hacer en tiempo y forma. Cada color es dependiendo de la actividad que se hará en esos días y del proceso que se debe de hacer, en la columna de avances sirve para poder tener presente el porcentaje que lleva la actividad en realización.

Dentro del proyecto de implementación seguimos con la lógica del periodo de verano 2024 donde se realizó el prediagnóstico y diagnóstico que converge con todo el trabajo que se hizo, donde dejan plasmado el enfoque dentro del Plan de Desarrollo donde se obtiene una orientación específica del trabajo. Las ACDs (áreas clave de desempeño) nos orientan para idear las implementaciones que se harán en la empresa, que son aquellas relacionadas directamente con las funciones básicas que se realizan en una organización, las cuales deben funcionar con eficiencia y eficacia a fin de lograr objetivos.

En cada capacidad empresarial, se identifican las habilidades y competencias que la empresa necesita desarrollar y fortalecer para garantizar un funcionamiento óptimo y aumentar su competitividad. Para cada ACD, se establece una Capacidad Empresarial específica, junto con objetivos concretos. Estos objetivos se definen utilizando la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un tiempo definido), lo que permite trazar un camino claro para el crecimiento de la empresa. Este enfoque ayuda a establecer metas claras y a visualizar la implementación de acciones futuras. La imagen a continuación ilustra este proceso.

Área Clave de Desempeño	Capacidad Empresarial	Objetivos
Desarrollo del talento humano	Gestionar con eficiencia los recursos humanos de la empresa para alcanzar metas y objetivos.	Gestionar eficazmente el desarrollo y la promoción interna del talento humano en el lapso de un año (mayo 2025) para disminuir la curva de aprendizaje un 85%.
Sistemas y operaciones de manufactura	Optimizar la planeación de proyectos y operaciones de manufactura, y diseño de equipos personalizados de alta calidad e innovadores.	Mejorar la eficiencia de los procesos para cumplir con tiempos de entrega al 100% en el lapso de un año (mayo 2025).
Gestión comercial	Gestión del proceso de ventas basada en herramientas tecnológicas, innovadoras y de clase mundial.	Desarrollar y optimizar el proceso de ventas para responder ágilmente a los clientes existentes y nuevos para mantener y elevar el nivel de servicio por arriba del 90%.

Figura 6. Áreas clave de desempeño

Se elaboró un plan de trabajo basado en la información obtenida durante la fase de diagnóstico, el cual se constituyó con tácticas operativas, actividades, indicadores de productos, de uso, y de beneficio para alcanzar objetivos estratégicos. A continuación, diremos una breve explicación de lo que contiene cada una de ellas, en las actividades se dejan la tarea concreta, dentro de los indicadores está el producto que se le debe entregar de manera tangible, el uso funciona para saber si la empresa lo utilizó; el beneficio mide el grado de desarrollo que se busca obtener, y la meta, la fecha de implementación para ello; deben existir responsables y colaboradores, quienes son las personas encargadas de realizar toda la línea de acción.

Para planear el plan de trabajo, se analizó la información con la que contábamos, se investigó para así validarlo con la empresa donde se realizaron ajustes pertinentes según las necesidades latentes del momento, sin embargo, los ajustes no fueron tan significativos ya que solo era cuestión de redacción de algunas actividades.

En el desarrollo del talento humano, fue una de las áreas donde obtuvo más oportunidades de crecimiento, por lo que encontramos más tácticas operativas. Se explicarán cada táctica operativa que se planea realizar en la implementación junto con sus áreas para realizarlas.

ACD: Desarrollo del talento humano

ACD	Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores			Meta	
					Producto	Uso	Beneficio		
Desarrollo del Talento Humano	Gestionar con eficiencia los recursos humanos de la empresa para alcanzar metas y objetivos	Gestionar eficazmente el desarrollo y la promoción interna del talento humano en el lapso de un año (mayo 2025) para disminuir la curva de aprendizaje un 85%	Elaboración de un análisis del proceso de inducción (Aspectos generales y de seguridad)	Analizar retroalimentación de la sesión de inducción del nuevo personal.	Herramientas para una evaluación de la inducción, riesgos y conocimiento de identidad empresarial.	Registrar y monitorear los resultados de la evaluación de inducción.	Aumento en la retención de personal.	Implementación durante el periodo diciembre 2024. Consistencia en la aplicación, con verificación para enero 2025.	
				Analizar contenido, organización, planificación y secuencia de las sesiones de Inducción.		Verificar el resultado de la capacitación en seguridad.	Reducción de la rotación.		
				Identificar áreas de mejora.					
			Desarrollo de un manual de roles.	Análisis del perfil "coordinador de manufactura"	Perfil completo de coordinador de manufactura	Contratación del puesto de coordinador de manufactura	Descentralización de las tareas	Utilizar el manual a partir de enero 2025.	
				Definir los roles de los soldadores					
				Entrevistar para ver que características se necesitan en cada puesto tanto directivos como colaboradores	Manual para certificación con características de los soldadores	Tener a los primeros soldadores certificados con las nuevas estipulaciones	Proceso bien estipulado para el proceso de los soldadores		
				Analizar las entrevistas					
				Analizar las sesiones con los directivos					
			Elaboración de indicadores de productividad	Identificar los comportamientos de productividad	Propuesta de indicadores de productividad	Aplicación del indicadores de productividad	Tener una medición de la productividad de los colaboradores	Implementación de los indicadores a partir de enero 2025.	
				Definir proactividad					
				Hacer la propuesta					
			Mejoramiento y optimización del proceso de salida de colaboradores.	Analizar la estructura o el contenido de la información de las encuestas de salida y modificar lo necesario	Formato de las encuestas motivos de despido	Se registran el 100% de las encuestas realizadas	Mejora en la satisfacción del empleado Post-Inducción	Implementación durante el periodo octubre 2024.	
Nuevo formato de las encuestas de salida.									

Figura 7. Desarrollo del talento humano

En el **Área de Desarrollo del Talento Humano**, se han definido cuatro tácticas operativas con el propósito de optimizar la gestión de los recursos humanos en la empresa. Estas tácticas están diseñadas para abordar tres áreas clave: mejorar la eficiencia operativa, incrementar la retención de personal, y elevar la satisfacción y el desarrollo continuo del talento. Las tácticas, actividades y productos asociados fueron cuidadosamente desarrollados en equipo y posteriormente presentados a los colaboradores de la empresa para su revisión y aprobación.

1. Elaboración de un análisis exhaustivo del proceso de inducción

- **Táctica:** Realizar un análisis exhaustivo del proceso de inducción para asegurar una integración fluida y adecuada de los nuevos empleados.
- **Actividades:**
 - Analizar la retroalimentación de las sesiones de inducción.
 - Evaluar el contenido, la organización y la secuencia de las sesiones de inducción.
 - Identificar áreas de mejora.
- **Producto:** Herramienta para evaluar la inducción, que abarque riesgos y comprensión de la identidad empresarial.
- **Uso:** Registrar y monitorear los resultados de la evaluación de inducción.

- **Beneficio:** Aumento en la retención de personal y reducción en la rotación.
- **Meta:** Implementación durante el periodo diciembre 2024. Consistencia en la aplicación, con verificación para enero 2025.

Justificación: Esta táctica es esencial para asegurar que los nuevos empleados no se sientan desorientados al principio de su ciclo laboral. Al tener una inducción clara, los empleados pueden alinearse rápidamente con la cultura organizacional y los valores de la empresa, lo que mejora su integración y productividad desde el principio.

2. Desarrollo de un manual de roles

- **Táctica:** Definir claramente los roles y responsabilidades dentro de la organización para descentralizar las tareas.
- **Actividades:**
 - Analizar el perfil del coordinador de manufactura.
 - Definir los roles de los soldadores.
 - Entrevistar a directivos y colaboradores para identificar las características necesarias en cada puesto.
- **Producto:** Manual de certificación con características definidas para los soldadores y el coordinador de manufactura.
- **Uso:** Contratar y certificar a los primeros soldadores bajo las nuevas estipulaciones.
- **Beneficio:** Descentralización de tareas y procesos claros para cada rol en la organización.
- **Meta:** Utilizar el manual a partir de enero 2025

Justificación: Este manual es fundamental para establecer una clara comprensión de las expectativas y responsabilidades de cada puesto. Al tener roles bien definidos, tanto los directivos como los colaboradores podrán desempeñarse mejor, contribuyendo a una mayor eficiencia en la organización.

3. Elaboración de indicadores de productividad

- **Táctica:** Crear indicadores que midan el comportamiento y proactividad de los colaboradores.
- **Actividades:**
 - Identificar los comportamientos productivos clave.
 - Definir la proactividad como indicador medible.
- **Producto:** Propuesta de indicadores de productividad.
- **Uso:** Aplicar los indicadores para medir el desempeño del equipo.
- **Beneficio:** Tener una medición clara y cuantificable de la productividad.
- **Meta:** Implementación de los indicadores a partir de enero 2025.

Justificación: Los indicadores de productividad permiten medir objetivamente el desempeño y la proactividad de los colaboradores. Al tener métricas claras, la empresa

puede identificar áreas de mejora y fomentar un ambiente de trabajo más productivo y enfocado en resultados.

4. Mejoramiento y optimización del proceso de salida de colaboradores

- **Táctica:** Optimizar la gestión de la salida de personal mediante un análisis exhaustivo de las encuestas de salida.
- **Actividades:**
 - Revisar el contenido de las encuestas de salida para detectar áreas de mejora.
 - Implementar un nuevo formato de encuestas que facilite una retroalimentación continua.
- **Producto:** Formato actualizado de encuestas de salida.
- **Uso:** Registrar el 100% de las encuestas realizadas al personal saliente.
- **Beneficio:** Mejorar la satisfacción del personal post-inducción y generar oportunidades de mejora interna.
- **Meta:** Implementación durante el periodo octubre 2024

Justificación: La retroalimentación proporcionada por las encuestas de salida permite a la empresa identificar oportunidades de mejora en sus procesos internos. Esto es clave para ajustar el entorno laboral y asegurar que los colaboradores actuales y futuros disfruten de un ambiente alineado con sus expectativas.

En conjunto, estas cuatro tácticas y sus productos asociados contribuirán a una gestión más eficiente del talento humano, mayor claridad en las responsabilidades de los colaboradores, y una mejora continua de los procesos operativos y de satisfacción del personal. La combinación de estas medidas ayudará a la empresa a alcanzar sus metas estratégicas en las áreas clave de eficiencia, retención y satisfacción del talento

ACD: Sistema y operaciones de manufactura

ACD	Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores			Meta
					Producto	Uso	Beneficio	
Sistemas y Operaciones de Manufactura	Optimizar la planeación de proyectos y operaciones de manufactura, y diseño de equipos personalizados de alta calidad e innovadores.	Mejorar la eficiencia de los procesos para cumplir con tiempos de entrega al 100% en el lapso de un año (mayo 2025).	Elaboración de una evaluación diagnóstica para servicios y reparaciones a maquinaria externa. (Equipo CEME)	Entrevista a Alberto para conocer el proceso de servicio de mantenimiento.	Cuestionario diagnóstico para servicios de mantenimiento.	Utilizar la plantilla para evaluación de un servicio de mantenimiento.	Planificar el mantenimiento de manera efectiva, tomar mejores decisiones y cumplir con normativas.	Mejorar la eficiencia operativa en un 30% para enero 2025
				Elaboración de plantilla para preguntas de diagnóstico.				
			Creación de plantilla para Sistema de Gestión Documental	Generar herramienta o archivo para poder estandarizar los diferentes procesos que hay en la empresa	Plantilla esquema de tortuga	Utilizar la plantilla para generar documentos como (procedimientos, políticas, formularios, etc.)	Facilita la redacción y estandarización de documentos	Tener una sola plantilla para todos los registros para diciembre 2024
					3 procesos documentados en plantillas			
			Integración de metodologías ágiles en la operación	Diagnosticar procesos actuales	Diagrama de proceso de elaboración de tambor sazónador.	Aplicar la metodología en los próximos proyectos	Se agilizan los procesos operativos en forma continua.	Lograr la integración efectiva de metodologías ágiles en la operación de la empresa, reduciendo en un 20% los tiempos de entrega de proyectos.
				Desarrollar el manual de operación	Elaboración de metodología ágil CEME.	Uso y aplicación por parte del personal		
				Implementar un plan para integrar metodologías ágiles en los procesos.		Utilizar el manual		

Figura 8. Sistema y operaciones de manufactura

En el **Área de Sistemas y Operaciones de Manufactura**, el plan de trabajo está enfocado en optimizar la planeación de proyectos, las operaciones de manufactura, y el diseño de equipos personalizados de alta calidad e innovadores. El objetivo principal es mejorar la eficiencia de los procesos para cumplir con tiempos de entrega al 100% en un lapso de un año (mayo 2025). Las tácticas operativas se han diseñado para abordar las deficiencias detectadas durante el diagnóstico inicial, con el fin de mejorar la gestión documental y la implementación de metodologías ágiles.

1. Elaboración de una evaluación diagnóstica para servicios y reparaciones a maquinaria externa (Equipo de la empresa)

- **Táctica:** Evaluar y estandarizar los servicios de mantenimiento de maquinaria externa para mejorar la continuidad de las operaciones de manufactura.
- **Actividades:**
 - Entrevistar al empresario para conocer el proceso actual de servicio de mantenimiento.
 - Elaborar una plantilla para preguntas de diagnóstico.
- **Producto:** Cuestionario diagnóstico para servicios de mantenimiento.
- **Uso:** Utilizar la plantilla para evaluar los servicios de mantenimiento.
- **Beneficio:** Planificar el mantenimiento de manera efectiva, tomar mejores decisiones, y cumplir con las normativas.
- **Meta:** Mejorar la eficiencia operativa en un 30% para enero de 2025.

Justificación: Esta táctica es crucial para estandarizar el proceso de mantenimiento, un área identificada con deficiencias durante el diagnóstico inicial. Con un diagnóstico adecuado, se

podrán tomar mejores decisiones para gestionar el mantenimiento, optimizando la operación de las maquinarias y asegurando la continuidad de los proyectos sin retrasos.

2. Creación de una plantilla para el Sistema de Gestión Documental

- **Táctica:** Desarrollar una herramienta que permita estandarizar los diferentes procesos de la empresa para facilitar la gestión documental.
- **Actividades:**
 - Generar una herramienta o archivo para estandarizar los diferentes procesos en la empresa.
 - Documentar los procesos clave utilizando plantillas.
- **Producto:** Plantilla con esquema de tortuga.
- **Uso:** Utilizar la plantilla para generar documentos como procedimientos, políticas y formularios.
- **Beneficio:** Facilita la redacción y estandarización de documentos.
- **Meta:** Tener una sola plantilla para todos los registros para diciembre de 2024.

Justificación: La creación de esta plantilla unificará el formato de registro y gestión documental dentro de la empresa. Esto facilitará la capacitación de nuevos empleados y reducirá la dependencia del conocimiento tácito, un problema identificado en el diagnóstico. Al contar con procesos documentados, se podrá mejorar la continuidad operativa y evitar errores derivados de la falta de estandarización.

3. Integración de metodologías ágiles en la operación

- **Táctica:** Implementar metodologías ágiles en los procesos operativos para mejorar la eficiencia y flexibilidad de la operación.
- **Actividades:**
 - Diagnosticar los procesos actuales de la empresa.
 - Mapear los procesos y añadir sugerencias de mejora dentro de ellos.
 - Elaborar una metodología ágil propia de la empresa.
 - Implementar un plan para integrar metodologías ágiles en los procesos.
- **Producto:** Diagrama del proceso de elaboración del tambor sazónador, y manual con la metodología ágil.
- **Uso:** Aplicar la metodología en los próximos proyectos y utilizar el manual.
- **Beneficio:** Se agilizan los procesos operativos en forma continua.
- **Meta:** Lograr la integración efectiva de metodologías ágiles en la operación de la empresa, reduciendo en un 20% los tiempos de entrega de proyectos.

Justificación: Las metodologías ágiles son esenciales para adaptar rápidamente los procesos a los cambios y mejorar la eficiencia operativa. En un contexto donde la rotación de personal es alta y los tiempos de entrega son críticos, implementar estas metodologías

permitirá una mayor flexibilidad y respuesta rápida en la gestión de proyectos, reduciendo la sobrecarga de trabajo en personal clave.

En conjunto, estas tácticas operativas y sus productos están diseñados para mejorar la eficiencia operativa, estandarizar los procesos clave y asegurar una respuesta ágil a las demandas del mercado. Estas medidas contribuirán a alcanzar las metas de la empresa en cuanto a la optimización de la planeación y operación de manufactura, mejorando significativamente los tiempos de entrega y la calidad del trabajo.

ACD: Gestión comercial

ACD	Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores			Meta
					Producto	Uso	Beneficio	
Gestión comercial	Gestión del proceso de ventas basadas en herramientas tecnológicas innovadoras y de clase mundial.	Desarrollar y optimizar el proceso de ventas para responder ágilmente a los clientes existentes y nuevos para mantener y elevar el nivel de servicio por arriba del 90%.	Modificación del diagrama de flujo de cotización	Analizar los procesos planteados en el diagrama de flujo ya presentado.	La actualización del nuevo diagrama de flujo de cotización	Aplicar de diagramas de flujo para facilitar procesos	Reducción de riesgos	Diagrama de procesos de cotización mejorado para Noviembre 2024
				Definir riesgos dentro del proceso.				
				Entrevista para descentralización de procesos de cotización				
				Actualizar el diagrama de flujo.				
			Análisis para expansión de mercado y prospección de nuevos clientes	Hacer análisis de las áreas de oportunidad y expos industriales	Presentación de oportunidades de ferias y expos	Iniciar con la planeación de ferias y expos	Aumento potencial de ventas	Implementación Noviembre 2024
				Definir el mercado en donde quieren incidir			Aumento en cartera de clientes	
			Creación de plantilla de seguimiento para poder observar balanceo de presupuesto	Desarrollar para ver costos claves	Herramienta para poder monitorear y controlar balanceo de presupuesto	Se utiliza y se toman decisiones para mantenerse dentro del presupuesto de proyecto.	Reducción de errores	Implementación Enero 2025
				Investigar Herramientas			Se garantiza la utilidad en el proyecto	
				Generar herramienta				

Figura 9. Gestión comercial

En el Área de Gestión Comercial, el plan de trabajo está enfocado en desarrollar y optimizar el proceso de ventas basado en herramientas tecnológicas innovadoras. El objetivo principal es responder ágilmente a los clientes existentes y nuevos, manteniendo y elevando el nivel de servicio por arriba del 90%. Las tácticas operativas se justifican para abordar las problemáticas identificadas en la centralización de procesos y la falta de procedimientos claros para cotización y cobranza. Adicionalmente, se busca expandir la base de clientes y optimizar la gestión de presupuesto.

1. Modificación del diagrama de flujo de cotización

- Táctica:** Analizar y actualizar el diagrama de flujo de cotización para reducir riesgos y descentralizar los procesos.

- **Actividades:**
 - Analizar los procesos planteados en el diagrama de flujo presentado.
 - Definir los riesgos dentro del proceso.
 - Realizar entrevistas para descentralizar los procesos de cotización.
 - Actualizar el diagrama de flujo.
- **Producto:** Actualización del nuevo diagrama de flujo de cotización.
- **Uso:** Aplicar el diagrama de flujo actualizado para facilitar los procesos.
- **Beneficio:** Reducción de riesgos y errores en el proceso de cotización.
- **Meta:** Tener el diagrama de procesos de cotización mejorado e implementado para noviembre de 2024.

Justificación: Esta táctica es clave para descentralizar el proceso de cotización, actualmente gestionado por la dirección general. La actualización del diagrama de flujo reducirá errores y riesgos, mejorando la eficiencia operativa y permitiendo una mayor autonomía en la gestión de cotizaciones, lo que es esencial para agilizar la respuesta a las necesidades de los clientes.

2. Análisis para expansión de mercado y prospección de nuevos clientes

- **Táctica:** Identificar áreas de oportunidad en ferias y expos industriales para expandir la cartera de clientes.
- **Actividades:**
 - Hacer un análisis de las áreas de oportunidad y expos industriales relevantes.
 - Definir el mercado objetivo en el que se quiere incidir.
 - Presentar oportunidades de ferias y expos.
- **Producto:** Presentación de oportunidades en ferias y expos industriales.
- **Uso:** Iniciar la planificación y participación en ferias y expos.
- **Beneficio:** Aumento del potencial de ventas y expansión de la cartera de clientes.
- **Meta:** Implementar las estrategias de expansión para noviembre de 2024.

Justificación: Esta táctica es esencial para expandir la base de clientes y aumentar las oportunidades de venta. Al identificar áreas de oportunidad y participar en ferias industriales, la empresa aumentará su visibilidad en nuevos mercados, lo que incrementará el potencial de ventas y permitirá a la empresa posicionarse estratégicamente para el crecimiento.

3. Creación de una plantilla de seguimiento para balance de presupuesto

- **Táctica:** Desarrollar una herramienta para monitorear y controlar el balance del presupuesto en los proyectos.
- **Actividades:**
 - Investigar herramientas para monitoreo de presupuesto.
 - Desarrollar la herramienta de monitoreo y control de costos clave.
- **Producto:** Herramienta para monitorear y controlar el balance de presupuesto.
- **Uso:** Utilizar la herramienta para tomar decisiones que mantengan los proyectos dentro del presupuesto.
- **Beneficio:** Reducción de errores financieros y garantía de utilidad en los proyectos.
- **Meta:** Implementar la herramienta para enero de 2025.

Justificación: Esta táctica es crucial para mantener la rentabilidad de los proyectos, asegurando que los costos se mantengan dentro de los límites presupuestarios. La herramienta permitirá a la empresa tomar decisiones financieras más informadas, evitando errores y garantizando la utilidad de cada proyecto.

En conjunto, estas tácticas operativas están diseñadas para optimizar el proceso de ventas, descentralizar la gestión de cotizaciones, expandir el alcance de mercado, y asegurar la viabilidad financiera de los proyectos. Con estas estrategias, la empresa mejorará la eficiencia y la capacidad de respuesta en la gestión comercial, permitiendo un crecimiento sostenible.

3.1. Documento del porcentaje de gastos fijos para cotizaciones

Además de la herramienta de monitoreo de presupuesto, se desarrolló un documento específico para calcular el porcentaje de gastos fijos que deben considerarse en las cotizaciones. Este producto surgió como una respuesta directa a una necesidad identificada durante el desarrollo del plan de trabajo en el Área de Gestión Comercial.

Cómo nace este producto

Durante las reuniones iniciales con los empresarios y responsables financieros, se evidenció que no existía un cálculo claro o estandarizado de los gastos fijos asociados a las cotizaciones. Esto generaba incertidumbre en la determinación de costos reales, afectando tanto la rentabilidad como la precisión de las propuestas comerciales.

La necesidad fue planteada específicamente mientras se trabajaba en el diseño de la herramienta para el balance de presupuesto. En estas sesiones, los empresarios mencionaron que, aunque el control general de presupuesto era importante, tenían dificultades para identificar qué porcentaje de los gastos fijos debía integrarse en cada

cotización. Esto era crucial para asegurar que las propuestas fueran competitivas, pero también rentables.

Proceso de desarrollo

1. Identificación de la necesidad:

- Durante las entrevistas, los empresarios señalaron que la falta de claridad sobre los gastos fijos dificultaba la toma de decisiones y la precisión en las cotizaciones.
- Se analizó el impacto de los costos fijos en los proyectos previos, detectando inconsistencias en los márgenes de ganancia proyectados.

2. Definición del enfoque:

- Se estableció como objetivo desarrollar un documento que calculase de manera precisa el porcentaje de gastos fijos a incluir en las cotizaciones.
- Se recopiló información sobre los principales gastos fijos recurrentes en la operación, como rentas, servicios, salarios administrativos y otros costos indirectos.

3. Elaboración y validación:

- Se diseñó un modelo basado en el promedio mensual de los gastos fijos y la proyección de ingresos.
- Este modelo fue validado con los responsables financieros, quienes confirmaron que los resultados reflejaban adecuadamente la estructura de costos de la empresa.

Uso del documento

El documento se utiliza como una guía para asegurar que las cotizaciones incluyan un porcentaje proporcional de los gastos fijos de la empresa. Esto permite estandarizar los cálculos, garantizar márgenes de ganancia adecuados y ofrecer propuestas comerciales más competitivas y sostenibles.

Beneficio

Este producto complementa el trabajo realizado en la gestión de presupuesto, proporcionando un enfoque integral para la planeación financiera. Además, asegura que las cotizaciones reflejen costos reales, fortaleciendo la rentabilidad y evitando sorpresas financieras a futuro.

Justificación

La creación de este documento responde a una necesidad crítica identificada durante el análisis del proceso comercial. Al calcular y estandarizar el porcentaje de gastos fijos, la empresa obtiene una herramienta clave para mejorar su gestión financiera, optimizar la rentabilidad de los proyectos y mantener la sostenibilidad a largo plazo.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

ACD: Desarrollo del talento humano

Herramientas para una evaluación de la inducción, riesgos y conocimiento de identidad empresarial.

Para optimizar el proceso de inducción en la empresa y asegurar una comprensión clara de la identidad empresarial y los riesgos asociados, se trabajó en el desarrollo de herramientas de evaluación enfocadas en medir la retención de información tras las sesiones de inducción. Este proyecto abarcó tanto la inducción general como la administrativa.

Descripción de las Actividades Realizadas

1. **Análisis de Procesos de Inducción:** Para entender mejor el contenido y la efectividad de las sesiones de inducción, primero descargamos las presentaciones y documentos disponibles en SharePoint, un recurso que SEM nos compartió. Esta revisión permitió identificar las áreas de conocimiento clave y las competencias que se esperaban reforzar en los nuevos empleados.
2. **Diseño de Encuestas de Evaluación:** Tras el análisis, se desarrollaron dos formatos de encuesta con el fin de medir la retención de la información. Cada encuesta incluye 10 preguntas de opción múltiple, diseñadas para evaluar el entendimiento de los aspectos más relevantes de la inducción, como los riesgos del puesto y la identidad organizacional. Este formato permite a los evaluadores obtener una retroalimentación clara y sencilla sobre el proceso de inducción. Además, se crearon dos versiones de la encuesta: una con respuestas para uso de los responsables de la empresa y otra sin respuestas para su aplicación en los empleados.
3. **Creación de un Formato Amigable y Eficiente:** Con el fin de garantizar que las encuestas fueran rápidas y fáciles de responder, se optó por un formato de opción múltiple, asegurando que los participantes pudieran completarlas sin dificultad. Esto también facilita la evaluación y el análisis de los resultados, permitiendo a la empresa poder medir de manera efectiva la retención de información de sus colaboradores.

Beneficios de las Herramientas Desarrolladas

Estas herramientas no solo proporcionan un método estructurado para evaluar el proceso de inducción, sino que también brindan una capacidad de ajustar y mejorar sus sesiones en función de los resultados obtenidos. Al medir la comprensión de los riesgos y el alineamiento con la identidad organizacional, la empresa puede asegurar que los nuevos

empleados reciban una base sólida desde el inicio, promoviendo una mayor integración y compromiso.

Producto:

Evaluación de inducción general:

Evaluación de inducción general		
Nombre de quien recibe la inducción: Punto: Fecha de inducción: El objetivo de esta evaluación es conocer la efectividad de la inducción y el impacto que puede tener en los colaboradores. Por favor, seleccione la opción que mejor responda a cada pregunta. Marque una (X) en el resultado de la respuesta. 1. ¿Cuál es la misión que guía las actividades de CEMET? ☐ a. ☐ b. ☐ c. ☐ d. 2. ¿En qué año fue fundada CEMET? ☐ a. 2006 ☐ b. 2010 ☐ c. 2012 ☐ d. 2016 3. ¿Cuál es el enfoque principal de CEMET? ☐ a. La manufactura de productos de consumo masivo ☐ b. La producción de estructuras metálicas y equipos industriales ☐ c. La comercialización de equipos médicos ☐ d. La producción de alimentos congelados 4. ¿Qué es lo más importante para CEMET en relación con la calidad? ☐ a. Tener precios bajos ☐ b. Fabricar productos lo más rápido posible ☐ c. La calidad en el aspecto más elemental de los servicios ☐ d. Innovar continuamente en nuevos productos	5. ¿Cuál es la visión de futuro que CEMET aspira alcanzar? ☐ a. ☐ b. ☐ c. ☐ d. 6. ¿Cuál de los siguientes países es uno de los mercados internacionales de CEMET? ☐ a. Canadá ☐ b. Brasil ☐ c. El Salvador ☐ d. España 7. ¿Cuál de los siguientes áreas NO forma parte del organigrama de CEMET? ☐ a. Dirección ☐ b. Servicios a planta ☐ c. Diseño gráfico ☐ d. Contabilidad 8. ¿Cuál tipo de equipos fabrica CEMET? ☐ a. Sistemas de ventilación para edificios ☐ b. Equipos de freído de botanas y alimentos ☐ c. Maquinaria agrícola ☐ d. Herramientas de jardinería 9. ¿Cuál es uno de los beneficios laborales ofrecidos por CEMET? ☐ a. 30 días de vacaciones ☐ b. 25% de prima vacacional ☐ c. Seguro de gastos médicos mayores ☐ d. Bonificación anual del 50% del salario	10. ¿Qué debe hacer un empleado en caso de un sismo en la empresa? ☐ a. Salir corriendo inmediatamente ☐ b. Continuar trabajando si el daño no es visible ☐ c. Desconectar máquinas si no hay riesgo y cerrar las ventanas ☐ d. Reunirse con el jefe directo inmediatamente 11. ¿Cuál es el horario regular de trabajo en CEMET? ☐ a. De 7:00 AM a 4:00 PM ☐ b. De 8:00 AM a 5:30 PM ☐ c. De 8:00 AM a 6:00 PM ☐ d. De 10:00 AM a 7:00 PM 12. ¿Qué política se aplica en caso de fuego en las instalaciones? ☐ a. No hacer nada si el fuego no es peligroso ☐ b. Intentar apagar el fuego con un extintor si no hay riesgos ☐ c. Usar agua para apagar todos los fuegos ☐ d. Continuar trabajando si el fuego no es visible 13. ¿Cuáles son los valores fundamentales que definen la cultura y principios de CEMET? ☐ a. ☐ b. ☐ c. ☐ d.

Figura 10. Evaluación de inducción general

Evaluación de inducción administrativa:

Evaluación de inducción administrativa (para contestar)	
Nombre de quien recibe la inducción: Punto: Fecha de inducción: El objetivo de esta evaluación es conocer la efectividad de la inducción y el impacto que puede tener en los colaboradores. Por favor, seleccione la opción que mejor responda a cada pregunta. Marque una (X) en el resultado de la respuesta. 1. ¿Qui institución facilita el acceso a la vivienda para los trabajadores en México? ☐ a. IMSS ☐ b. FOVISSSTE ☐ c. Infonavit ☐ d. SAT 2. ¿Qué porcentaje de la aportación patronal se utiliza para los créditos del infonavit contratados después del 21 de mayo de 2017? ☐ a. 3% ☐ b. 5% ☐ c. 7% ☐ d. 2% 3. ¿Qué significa ISR? ☐ a. Impuesto Sobre la Renta ☐ b. Ingreso Sobre la Renta ☐ c. Impuesto y Servicios Registrados ☐ d. Ingreso Seguro Regional 4. ¿Cómo se pagan las horas extras que exceden las 9 horas semanales según la Ley? ☐ a. Con un 50% más del salario ordinario	☐ b. Con un 100% más del salario ordinario ☐ c. Con un 200% más del salario ordinario ☐ d. No se pagan las horas extras 5. ¿Cuál es el día de pago de la nómina en CEMET? ☐ a. Miércoles ☐ b. Viernes ☐ c. Sábado ☐ d. Lunes 6. ¿A partir de cuántas horas trabajadas se considera tiempo extra en CEMET? ☐ a. 40 horas ☐ b. 45 horas ☐ c. 48 horas ☐ d. 50 horas 7. ¿Cómo se pagan las horas invertidas en viajar fuera del horario normal en una salida foránea? ☐ a. Con un 25% de la hora base ☐ b. Con un 50% de la hora base ☐ c. No se pagan ☐ d. Con el 100% de la hora base 8. ¿A partir de qué día se pagan las incapacidades laborales en CEMET? ☐ a. A partir del primer día ☐ b. A partir del segundo día ☐ c. A partir del tercer día ☐ d. A partir del cuarto día 9. ¿Qué justificación es válida para una falta laboral en CEMET? ☐ a. Justificante del IMSS ☐ b. Justificante de un médico particular ☐ c. Justificante verbal del trabajador ☐ d. Ninguna justificación es válida

Figura 11. Evaluación de inducción administrativa

Perfil completo de coordinador de manufactura.

Para mejorar la efectividad del sistema de inducción de la empresa y realizar un análisis profundo del perfil del puesto de Coordinador de Manufactura, iniciamos el proyecto accediendo a la base de datos interna de la empresa. Este paso fue crucial, ya que nos permitió localizar la descripción del puesto más actualizada. A partir de ahí, descargamos el documento y lo revisamos a fondo.

Descripción de las Actividades Realizadas

1. Acceso a la Base de Datos de la Empresa

Para iniciar este proyecto, se procedió a ingresar a la base de datos interna de la empresa con el fin de localizar el documento vigente que contiene la descripción del puesto de Coordinador de Manufactura. Esta base de datos es el repositorio principal de todos los documentos oficiales de la empresa, y es fundamental para garantizar que se trabaje con la información más actualizada.

Procedimiento:

- **Acceso a la Base de Datos:** Se obtuvo acceso con las credenciales adecuadas.
- **Búsqueda del Documento:** Utilizando palabras clave como "Coordinador de Manufactura", "Descripción de Puesto", se identificó el documento requerido.
- **Descarga y Revisión Inicial:** El documento fue descargado para su análisis posterior.

2. Análisis del Perfil del Puesto de Coordinador de Manufactura

Una vez con el documento en mano, se procedió a realizar un análisis detallado de los puntos fuertes y las áreas de mejora. El objetivo fue identificar aspectos que podrían hacer el perfil más completo y detallado, asegurando que refleje fielmente las responsabilidades y competencias necesarias para el puesto.

Puntos Fuertes Identificados:

- Claridad en las funciones principales del puesto.
- Enfoque en la optimización de recursos y coordinación de equipos.
- Relación directa con áreas clave como ingeniería, almacén, y recursos humanos.

3. Implementación de Mejoras en el Documento

Después de realizar el análisis, se implementaron cambios en el documento para hacerlo más claro y completo. El objetivo fue que el perfil del Coordinador de Manufactura reflejara mejor las responsabilidades del puesto y alineara sus expectativas con las necesidades de la empresa.

Cambio de alto impacto:

- **Estructura y Responsabilidades Claras:** Se mejoró la claridad sobre las relaciones jerárquicas y las responsabilidades dentro del puesto.

Beneficio de los Cambios Implementados

1. Mejor Coordinación y Comunicación:

- Con una estructura jerárquica más clara, se facilita la colaboración entre departamentos y la toma de decisiones, mejorando la eficiencia operativa.

Estos cambios no solo fortalecen el perfil del Coordinador de Manufactura, sino que también brindan beneficios claros a la empresa. El perfil actualizado es más competitivo y completo, lo que asegura que el coordinador tenga las habilidades necesarias para gestionar de manera efectiva los recursos y equipos a su cargo. Además, la mejora en la estructura jerárquica y la comunicación interna contribuye a una mayor eficiencia operativa. Finalmente, el plan de capacitación garantiza que el coordinador continúe

desarrollándose profesionalmente, lo que a largo plazo beneficia tanto al empleado como a la empresa.

Perfiles de puesto de tipos soldadores para certificación con características de los soldadores.

1.- Descripción de actividades realizadas:

Para identificar los perfiles de los soldadores tipo A, B y C, se llevó a cabo una entrevista inicial con el empresario, quien desempeña un papel fundamental en el área de soldadura y recursos humanos y cuenta con amplio conocimiento técnico en el campo. Durante la entrevista, se exploraron en detalle las características distintivas de cada tipo de soldador, incluyendo su nivel de experiencia, las técnicas que dominan, las certificaciones requeridas y las responsabilidades asignadas a cada perfil. El empresario aportó información valiosa sobre las competencias específicas que definen a los soldadores tipo A como los más especializados, al tipo B como los de nivel intermedio y al tipo C como los que están en etapa de formación o desempeñan tareas más básicas. Esta entrevista fue clave para establecer criterios claros de diferenciación y facilitar la correcta clasificación de los soldadores en función de sus capacidades y roles dentro de la empresa.

2.- Procedimiento:

- **Recuperación de la entrevista:**

A partir de la entrevista con el empresario, se recabaron inicialmente los requerimientos necesarios para que los soldadores obtengan cada una de las certificaciones correspondientes a los perfiles tipo A, B y C. Estos requerimientos incluían los años que debían estar en la empresa, los conocimientos que debían de tener, así como las pruebas técnicas y el número de faltas permitidas. Además, se discutieron los beneficios de obtener dichas certificaciones, los cuales incluyen incrementos salariales asociados a la mayor especialización. También se destacó que estas certificaciones mejoran la calidad del trabajo y refuerzan el cumplimiento de las normativas de seguridad, lo que beneficia tanto al soldador como a la organización.

- **Recuperación de la segunda entrevista:**

En una segunda entrevista realizada con el empresario, se procedió a enumerar detalladamente todas las actividades y conocimientos que corresponden a los soldadores de tipo A, B y C, separando claramente las responsabilidades de cada uno. Para los soldadores tipo A, se destacaron tareas avanzadas como la soldadura de precisión en materiales complejos, la interpretación de planos técnicos, y el manejo de equipos de última tecnología, además de un conocimiento profundo en normativas de seguridad y certificaciones B Y C. Los soldadores tipo B, por su parte, realizan trabajos intermedios que

incluyen la soldadura en proyectos estándar, el mantenimiento básico de equipos y la supervisión de soldadores menos experimentados, con un nivel medio de dominio técnico. Finalmente, los soldadores tipo C se enfocan en tareas más simples y rutinarias, como la preparación de materiales, la limpieza de superficies y el apoyo en trabajos de soldadura bajo supervisión directa, mientras continúan desarrollando sus habilidades técnicas. Esta segmentación permitió definir con mayor claridad los roles y competencias de cada tipo de soldador.

SOLDADOR C	SOLDADOR B	SOLDADOR A
corte de material y perfiles	Rolado de perfiles y materiales	Rolado de perfiles y materiales
Doblar perfiles y materiales	corte de material y perfiles	corte de material y perfiles
Interpretación y planos	Doblar perfiles y materiales	Interpretación y planos
Puntear Perfiles y materiales	Interpretación y planos	Puntear Perfiles y materiales
Ensamblaje de partes	Puntear Perfiles y materiales	Pulido y detallado
Restauración menor de partes	Ensamblaje de partes	Restauración de equipos
Pintura	Pulido y detallado	mantenimiento de herramientas electricas
Fabricación de tarimas y huacales	Restauración menor de partes	Limpieza de área de trabajo
Limpieza de herramientas	Pintura	Asistencia a reuniones de equipo de manufactura
Mantenimiento de herramientas mecánicas	mantenimiento de herramientas electricas	Asistencia a capacitaciones generales
Limpieza de área de trabajo	Mantenimiento de herramientas mecánicas	Asistencia a capacitaciones específicas
Asistencia a reuniones de equipo de manufactura	Limpieza de área de trabajo	Apoyo a embarques y empaquetado de equipos
Asistencia a capacitaciones generales	Asistencia a reuniones de equipo de manufactura	Control de herramientas para servicios en campo
Asistencia a capacitaciones específicas	Asistencia a capacitaciones generales	Revisión de estado de estación y equipo de soldadura
Apoyo a embarques y empaquetado de equipos	Asistencia a capacitaciones específicas	Diagnostico y reparaciones menores en área mecánica
Empaquetado de piezas	Apoyo a embarques y empaquetado de equipos	Barrenado y perforación de perfiles y piezas
Apoyo de recolección de materiales y partes	Limpieza y mantenimiento de equipos y servicios de planta	Perfilado de piezas
Limpieza y mantenimiento de equipos y servicios de planta	Fabricación de cuñeros para partes motrices	Detallado y pulido de soldadura
Barrenado y perforación de perfiles y piezas	Cepillado de piezas para inserción de cuñeros	Conocimiento y uso de fresadora
Perfilado de piezas	Barrenado y perforación de perfiles y piezas	Conocimiento y uso de taladro de banco
Detallado y pulido de soldadura	Perfilado de piezas	Conocimiento y uso de torno
Conocimiento y uso de taladro de banco	Detallado y pulido de soldadura	Soldadura de aluminio
Soldadura de acero negro	Conocimiento y uso de fresadora	Soldadura de acero negro
Soldadura TIG	Conocimiento y uso de taladro de banco	Soldadura autógena
Corte de material refractario	Conocimiento y uso de torno	Soldadura TIG
	Corte de perfiles con plasma	Manejo de montacargas
	Soldadura de aluminio	Soldadura y trabajo en altura
	Soldadura de acero negro	Instalación de estructuras en altura
	Soldadura autógena	Conocimiento y detallado con grado sanitario
	Soldadura TIG	
	Manejo y aplicación de resinas	
	Aplicación y manejo de material abrasivo en polvo	
	Manipulación e instalación de material refractario	
	Manejo de montacargas	
	Soldadura y trabajo en altura	
	Instalación de estructuras en altura	

Figura 12. Características soldadores

3.- Análisis y separación de conocimientos y tareas:

El equipo se encargó de separar detalladamente las actividades y conocimientos correspondientes a los soldadores tipo A, B y C, con el fin de estructurar perfiles claros para cada uno de ellos. Estos perfiles incluían las competencias técnicas, responsabilidades y certificaciones requeridas para cada nivel de soldador.

Posteriormente, se presentaron estos perfiles a Luis para que los revisara en profundidad y realizara las correcciones necesarias.

4.- Productos:

		Nivel de Confid. Uso Interno
Versión: 1.0	Fecha de Última Revisión: 08/02/2023	Página 1 de 7

1. DATOS GENERALES

Título del Puesto		
TÉCNICO DE SOLDADURA Y ENSAMBLAJE TIPO "A"		

Dirección	Área	Ubicación física
Andador Xaltocan 59	MANUFACTURA	Andador Xaltocan 59

Nombre y firma del Titular	Nombre y firma del <u>Jefe</u> Inmediato	<u>Xo.Ba.</u> Recursos Humanos
	PEDRO ALBERTO MARTINEZ VAZQUEZ - PEDRO MARTINEZ SANCHEZ	MARCOS IVAN RAMOS - VERONICA RODRIGUEZ

1. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Figura 13. Descriptivo de puesto de soldadores

[DESCRIPTIVO SOLDADOR TIPO A.docx](#)

[DESCRIPTIVO SOLDADOR TIPO B.docx](#)

[DESCRIPTIVO SOLDADOR TIPO C.docx](#)

Propuesta de indicadores de Productividad.

La propuesta se realizó para investigar qué indicador se necesita para poder medir y evaluar la productividad. La necesidad nació en una de las sesiones que tuvimos con dos de los directivos, Alberto comentaba que no le gustaba usar tanto tiempo y energía en estar dando órdenes de lo que se debía de hacer y que le gustaría poder saber cuánta productividad tenían sus colaboradores. En base a esto, se generó la propuesta de encontrar los indicadores desde la lógica de proactividad por lo que desde ahí se sacaría la medición de la productividad. Las actividades que se debían de hacer tendrían que estar relacionadas con el acercamiento de los colaboradores y tareas que se les encomiendan, para así después analizar lo obtenido para saber qué es lo que se necesita de la empresa hacia los colaboradores para así buscar personas proactivas.

Descripción de las Actividades realizadas

1. Investigar la definición de proactividad dentro de la empresa

Iniciando el producto nos percatamos durante la investigación que para obtener personas proactivas es necesario dominar tanto las habilidades técnicas como las blandas, enfocándose en la eficiencia, la seguridad y la mejora continua. La capacidad de adaptarse

y colaborar con otros equipos también es clave para mantener un flujo de trabajo óptimo en la manufactura de acero inoxidable.

Procedimiento:

Saber lo que significaba la proactividad para los directivos: Se obtuvo que en realidad la palabra era desconocida pero sí sabían referirse a ella cuando describen lo que buscaban en sus colaboradores.

Investigar lo que es la proactividad: donde surgieron las siguientes preguntas primero por qué falla esa proactividad esperada (¿sabrán los colaboradores que se espera esto de ellos? ¿sabrán la diferencia de urgencia y algo no tan urgente?), se tenía que problematizar.

2. Entrevista para todos y todas las colaboradoras de la empresa

Se optó en realizar una entrevista de 7 preguntas que buscaban resolver las problemáticas de si ellos y ellas sabían lo que era proactividad, lo que se esperaba de ellos y ellas y lo que se necesitaba para poder llevarlo a cabo.

Procedimiento:

Realizar las preguntas adecuadas: las preguntas fueron diseñadas a partir de diversas teorías de gestión de recursos humanos, liderazgo y productividad. Su objetivo es identificar colaboradores proactivos, enfocados en la resolución de problemas, que comprenden claramente sus roles y responsabilidades, y que son capaces de gestionar su tiempo y prioridades de manera eficiente.

Realizar las entrevistas: al comenzar cada entrevista se analizaba si era necesario o no dar una pequeña definición de proactividad para que entrar en contexto con las demás preguntas. Se realizaron de manera individual para controlar la seguridad y confianza de los colaboradores, en la mayoría de las preguntas siempre se pedía la justificación de su respuesta permitiendo así tener respuestas amplias.

A continuación, mostraremos la plantilla que se usó para las entrevistas:

- Entrevista**
1. ¿Sabes lo que es una persona proactiva?
 2. ¿Sabes que se espera de ti dentro de tu trabajo? Si, porque y si es no porque
 3. ¿El proceso que debes de seguir está claro para poder cumplir con tu trabajo, son metas alcanzables?
 4. Normalmente cuando tienes alguna duda sobre como hacer tu trabajo ¿a quien le preguntas? y son preguntas sobre ¿el proceso/ entregas/ cuestiones técnicas/ que herramientas usar/?
 5. ¿Me podrías dar un ejemplo de qué problema urgente se podría presentar en tu trabajo?
 6. ¿Me podrías dar un ejemplo de qué problema no tan urgente se podría presentar en tu trabajo?
 7. ¿Te consideras una persona proactiva? Si, porque y si es no porque

Figura 14. Plantilla entrevistas

[Entrevistas de proactividad.docx](#)

3. Análisis de las entrevistas

cada pregunta se realizó con el fin de obtener un objetivo e indicador donde se ponderaba con números el conocimiento que se tenía de las preguntas.

Procedimiento:

Transcripción de las entrevistas: en cada entrevista se preguntó si se podía grabar la voz para así después transcribirla en otro momento, esto nos permitió estar en el momento para atender mejor sus respuestas.

Análisis de las respuestas: el tipo de análisis sigue un enfoque sistemático derivado de teorías como la gestión por objetivos (MBO), la claridad del rol, la teoría de la proactividad, y el modelo de autonomía y dependencia. El objetivo es cuantificar comportamientos y percepciones subjetivas para mejorar la productividad y la capacidad de resolución de problemas de los empleados, proporcionando a los gestores indicadores claros para tomar decisiones sobre desarrollo profesional, capacitaciones y ajustes en la estructura organizacional.

A continuación, mostraremos la plantilla que se utilizó para hacer el análisis de las respuestas:

Análisis de las respuestas	
¿Sabes lo que es una persona proactiva? • Objetivo: Evaluar si el colaborador tiene un entendimiento claro del concepto de proactividad. • Indicador: Nivel de comprensión del concepto de proactividad. Se puede clasificar en "Alto", "Medio" o "Bajo" según la precisión de la definición proporcionada. ¿Sabes qué se espera de ti dentro de tu trabajo? Si es sí, ¿por qué?, y si es no, ¿por qué? • Objetivo: Identificar si el colaborador tiene claridad sobre sus responsabilidades y expectativas laborales. • Indicador: Claridad de roles y expectativas. Se puede medir en términos de "Claridad Alta", "Claridad Parcial" y "Claridad Baja". Además, si se exploran los motivos de la falta de claridad, se puede generar un indicador de "Comunicación de expectativas" en la organización. ¿El proceso que debes seguir está claro para poder cumplir con tu trabajo? ¿Son metas alcanzables? • Objetivo: Evaluar la percepción del colaborador sobre la claridad y viabilidad de los procesos y metas asignadas. • Indicador: Claridad y viabilidad de procesos. Se podría categorizar en "Claridad Alta", "Claridad Media" o "Claridad Baja", y "Metas Realistas" o "Metas Poco Realistas". Normalmente, cuando tienes alguna duda sobre cómo hacer tu trabajo, ¿a quién le preguntas? ¿Y son preguntas sobre el proceso, entregas, cuestiones técnicas, o qué herramientas usar? • Objetivo: Entender cómo el colaborador maneja las dudas y a quién recurre para obtener apoyo. • Indicador: Dependencia de apoyo. Se podría clasificar como "Alta Autonomía" si el colaborador resuelve dudas por sí mismo, o "Alta Dependencia" si necesita consultar frecuentemente. Además, se puede identificar un indicador de "Claridad de Recursos" según el tipo de dudas que surgen. ¿Me podrías dar un ejemplo de qué problema urgente se podría presentar en tu trabajo? • Objetivo: Evaluar la capacidad del colaborador para anticipar y priorizar problemas urgentes.	• Indicador: Anticipación de problemas urgentes. Se podría categorizar como "Alta Anticipación", "Anticipación Media" o "Baja Anticipación". ¿Me podrías dar un ejemplo de qué problema no tan urgente se podría presentar en tu trabajo? • Objetivo: Evaluar la capacidad del colaborador para identificar problemas no críticos y su proactividad en su resolución. • Indicador: Anticipación de problemas no urgentes. Similar al anterior, se puede categorizar en "Alta Anticipación", "Anticipación Media" o "Baja Anticipación".

Figura 15. Análisis encuestas

Análisis de la pregunta 1 ¿Sabes lo que es una persona proactiva?

Nivel Medio: 3 empleados (37.5%) demostraron un entendimiento básico o intermedio del concepto de proactividad. Sus respuestas reflejan una aproximación adecuada al concepto, aunque les falta una comprensión completa.

Nivel Bajo: 5 empleados (62.5%) tuvieron un nivel de comprensión bajo. Estos empleados no lograron relacionar adecuadamente el concepto de proactividad con su comportamiento en el trabajo, incluso después de haber escuchado la definición.

En el grupo de operativos (soldadores, servicios generales, etc.), la mayoría mostró un nivel bajo de comprensión, lo que podría indicar que los conceptos de proactividad y sus aplicaciones no han sido claramente comunicados o reforzados en estas áreas.

Análisis de ambas preguntas 1 y 2 sobre la coherencia

Coherencia General Baja: Existe una falta de coherencia entre el entendimiento del concepto de proactividad y la autopercepción de ser proactivo en la mayoría de los casos. La mayoría de los empleados con nivel de comprensión bajo aún se consideran proactivos, lo que indica una confusión o una definición personal del término que no coincide con el significado organizacional esperado.

Confusión entre Autonomía y Proactividad: Para muchos empleados, la proactividad parece asociarse simplemente con trabajar sin supervisión inmediata, lo que sugiere una falta de distinción entre ser autónomo y ser proactivo.

Análisis de la pregunta 3 ¿Sabes que se espera de ti dentro de tu trabajo? Si, porque y si es no, porque

- **Claridad Alta:** 2 colaboradores (25%) tienen una comprensión clara de sus expectativas, lo que refleja una comunicación adecuada de roles y responsabilidades.
- **Claridad Parcial:** 2 colaboradores (25%) entienden de manera básica lo que se espera de ellos, aunque les falta precisión en cuanto a objetivos específicos.
- **Claridad Baja:** 4 colaboradores (50%) no tienen una visión clara de lo que se espera de ellos, lo que indica una necesidad de mejorar la comunicación de expectativas en estos roles.

Análisis de la pregunta 4 ¿El proceso que debes de seguir está claro para poder cumplir con tu trabajo, son metas alcanzables?

- **Claridad Alta (3 colaboradores, 37.5%):** Los colaboradores que reportan un nivel de claridad alto muestran una comprensión clara del proceso y consideran las metas como alcanzables. Estos roles tienden a estar en áreas donde las expectativas y procedimientos están bien definidos, como en tareas administrativas y operativas específicas.
- **Claridad Media (4 colaboradores, 50%):** Un grupo significativo de colaboradores tiene una claridad media, lo que indica que comprenden el proceso en términos generales, pero se encuentran con obstáculos o dependencias que afectan la viabilidad de las metas. Estas dependencias suelen estar relacionadas con problemas de comunicación o coordinación entre departamentos.
- **Claridad Baja (1 colaborador, 12.5%):** El colaborador con claridad baja indica confusión sobre el proceso y metas poco realistas debido a expectativas laborales ambiguas, como el horario y la carga de trabajo. Esto sugiere la necesidad de mejorar la comunicación de los procesos y metas.

Análisis de la pregunta 5

Normalmente cuando tienes alguna duda sobre cómo hacer tu trabajo ¿a quién le preguntas? y son preguntas sobre ¿el proceso/entregas/cuestiones técnicas?

- **Alta Dependencia (5 colaboradores, 62.5%):** La mayoría de los colaboradores depende mucho de otros para resolver sus dudas, especialmente en roles técnicos y operativos. La alta dependencia sugiere que los colaboradores no tienen acceso completo a recursos o herramientas que les permitan ser más autónomos.

- **Media Dependencia (3 colaboradores, 37.5%):** Un grupo más reducido muestra una dependencia moderada, con una tendencia a resolver algunas de sus dudas de forma autónoma. Estos colaboradores suelen tener roles donde la experiencia acumulada les permite investigar o solucionar problemas por su cuenta.

Análisis de la pregunta 6 y 7 ¿Me podrías dar un ejemplo de un problema o situación urgente que se te haya presentado en tu trabajo? Podrías dar un ejemplo. Y ¿Me podrías dar un ejemplo de qué problema o situación no tan urgente se te haya presentado en tu trabajo? Podrías dar un ejemplo.

Alta Anticipación (3 colaboradores, 37.5%): Los colaboradores que demostraron alta anticipación en ambos tipos de problemas tienden a tener roles con mayor responsabilidad y experiencia. Esto sugiere que la experiencia contribuye a una mayor capacidad de anticipación.

Media Anticipación (2 colaboradores, 25%): Los colaboradores con anticipación media, tienden a mostrar una comprensión moderada de los problemas, pero con dependencia en la guía de otros, especialmente en la gestión de problemas urgentes.

Baja Anticipación (3 colaboradores, 37.5%): Los colaboradores con baja anticipación en ambos aspectos, especialmente en roles menos experimentados o en niveles operativos, muestran dificultades para prever problemas urgentes y no urgentes. Esto puede limitar su capacidad para responder de manera eficiente y proactiva.

A continuación, se presentará el documento con los resultados obtenidos de las 8 entrevistas realizadas. Este documento incluye el análisis de cada pregunta junto con su correspondiente interpretación, como se explicó en el apartado anterior, y finaliza con un análisis general de los resultados obtenidos.

[Análisis conocimiento colaboradores.docx](#)

Se evaluó la comprensión de proactividad, claridad de roles y expectativas, claridad de procesos y viabilidad de metas, dependencia de apoyo, y anticipación de problemas. A continuación, se presentan los resultados generales y las áreas clave de mejora que permitirían maximizar la productividad en la organización.

Comprensión de Proactividad

- **Nivel de Comprensión:** La mayoría de los colaboradores muestra una comprensión limitada de lo que significa ser proactivo, con el 62.5% en nivel bajo y el 37.5% en nivel medio. Esta falta de claridad impacta la capacidad de actuar anticipadamente y tomar la iniciativa sin necesidad de supervisión constante.

- **Recomendación:** Implementar capacitaciones enfocadas en el desarrollo de la proactividad, resaltando sus beneficios y cómo aplicarla en el contexto específico de cada rol.

Claridad de Roles y Expectativas

- **Nivel de Claridad:** Un 50% de los colaboradores reporta claridad baja en sus roles, lo que indica que no comprenden plenamente qué se espera de ellos. Solo el 25% muestra claridad alta, lo que resalta un desafío en la comunicación de expectativas laborales.
- **Recomendación:** Desarrollar descripciones de puestos detalladas y realizar reuniones regulares para revisar responsabilidades, lo cual permitirá alinear mejor las expectativas y ayudar a los colaboradores a comprender sus metas y objetivos específicos.

Claridad de Procesos y Viabilidad de Metas

- **Nivel de Claridad:** Los resultados indican que el 37.5% tiene alta claridad y considera las metas alcanzables, mientras que el 50% tiene claridad media, lo que implica que, aunque comprenden los procesos, encuentran obstáculos en la ejecución debido a problemas de coordinación o falta de recursos.
- **Recomendación:** Optimizar los procesos para reducir la dependencia de otros departamentos y mejorar la fluidez en el flujo de trabajo. Se recomienda realizar ajustes en las responsabilidades para asegurar que las metas sean alcanzables en función de los recursos disponibles.

Dependencia de Apoyo

- **Nivel de Autonomía:** La dependencia es alta en el 62.5% de los casos, donde los colaboradores requieren orientación frecuente para resolver dudas operativas y técnicas. Esto puede deberse a la falta de capacitación o de recursos accesibles.
- **Recomendación:** Fomentar una cultura de autonomía a través de la capacitación en resolución de problemas y otorgar acceso a recursos documentales y guías que permitan reducir la frecuencia con la que necesitan consultar a otros.

Anticipación de Problemas

- **Nivel de Anticipación:** La capacidad de anticipar problemas urgentes y no urgentes es baja en el 37.5% de los colaboradores, especialmente en los roles menos experimentados. Aquellos con más experiencia muestran mayor anticipación, lo cual refleja una habilidad desarrollada con el tiempo.
- **Recomendación:** Introducir un programa de mentoría para los colaboradores nuevos, facilitándoles la guía de empleados más experimentados, lo cual podría mejorar la capacidad de anticipación y toma de decisiones proactiva en todo el equipo.

RESULTADOS FINALES

Indicador de Productividad

Basado en estos resultados, el **indicador de productividad** se puede definir mediante la integración de:

- **Nivel de Autonomía:** Cuantificar la frecuencia de dependencia en comparación con la capacidad de resolver problemas de forma independiente.
- **Cumplimiento de Metas:** Evaluar cuán frecuentemente los colaboradores alcanzan o superan las metas establecidas, considerando los recursos disponibles y el nivel de claridad en sus roles.
- **Proactividad Medida:** Crear un sistema de medición para la proactividad que permita observar cómo la capacitación en esta área mejora la iniciativa de los empleados.

Ya teniendo los resultados finales de la proactividad se puede integrar estos indicadores en un sistema de evaluación continua, los datos recolectados de cada encuesta y medida se analizan en conjunto, lo que permite a la empresa identificar áreas de mejora en tiempo real. La metodología se enfoca en el análisis de tendencias para implementar ajustes en las prácticas y políticas de gestión del talento, contribuyendo a una mejora sostenida en el desempeño y el clima organizacional.

Este enfoque, basado en principios de la administración y evaluación de desempeño, busca no solo cumplir con metas de productividad, sino también desarrollar el talento humano y alinear las capacidades de los colaboradores con la proactividad.

Para sacar la productividad se usó los indicadores mencionados anteriormente, a continuación, se mostrará la metodología que se utilizó para poder sacar los resultados de cada uno de estos.

Nivel de Autonomía

- **Metodología:** Evaluación de Autonomía y Dependencia en la Toma de Decisiones
- **Principios:** Se basa en la **psicología organizacional** y en el **análisis de tareas**, que mide la capacidad de los empleados para abordar problemas y tomar decisiones sin intervención frecuente de un supervisor. Los pasos incluyen:
 - **Encuestas de pulso:** Recoger datos regularmente sobre la frecuencia de dependencia para identificar si los empleados necesitan más apoyo o capacitación en áreas específicas.

- **Objetivo Metodológico:** Lograr que los colaboradores operen con menos supervisión y mayor confianza en sus propias habilidades, reduciendo la carga de los supervisores y mejorando la eficiencia operativa.

Cumplimiento de Metas

- **Metodología:** Gestión por Objetivos
- **Principios:** Desarrollado por Peter Drucker, este enfoque establece metas claras y medibles alineadas con las expectativas organizacionales. En este caso:
 - **Metas SMART:** Los objetivos son Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales, y se comunican a los empleados de manera que comprendan plenamente sus roles.
 - **Recursos y Apoyo Organizacional:** La metodología enfatiza la importancia de contar con los recursos y la claridad de roles necesarios, como se refleja en las preguntas de la encuesta de cumplimiento.
 - **Feedback continuo:** La recolección regular de datos sobre el cumplimiento de metas permite realizar ajustes en el apoyo a los empleados, aclarar roles y proporcionar los recursos necesarios.
- **Objetivo Metodológico:** Optimizar el logro de objetivos individuales y organizacionales, asegurando que cada colaborador tenga una comprensión clara de sus metas y de cómo contribuir a los objetivos de la empresa.

Proactividad Medida

- **Metodología:** Evaluación de Comportamiento Proactivo
- **Principios:** Basado en la **Teoría de la Proactividad Organizacional**, esta metodología mide la iniciativa de los empleados para anticiparse a problemas o necesidades, tomando acciones que agreguen valor.
 - **Escalas de comportamiento proactivo:** Medir la frecuencia de tareas y soluciones realizadas sin que hayan sido solicitadas, lo cual indica un nivel alto de proactividad.
 - **Capacitación y evaluación posterior:** La metodología incluye capacitaciones sobre proactividad y la implementación de sistemas de reconocimiento, seguidos de mediciones periódicas para observar mejoras.
 - **Autoeficacia y motivación intrínseca:** La metodología evalúa cómo los colaboradores aplican nuevas habilidades y si se sienten empoderados para tomar decisiones que mejoren su entorno de trabajo.

- **Objetivo Metodológico:** Fomentar una cultura de anticipación y resolución de problemas, promoviendo que los colaboradores tomen la iniciativa para mejorar los procesos y resultados de la empresa.
- **Herramientas de llenado para la productividad**
 - Dentro del enlace se encuentra la guía de llenado para poder sacar las respuestas de cada uno de los indicadores, se encontrará ejemplo de entrevistas que se pueden realizar con sus fórmulas correspondiente de cada uno de los indicadores. [Guía del indicador de PROductividad 2.docx](#)

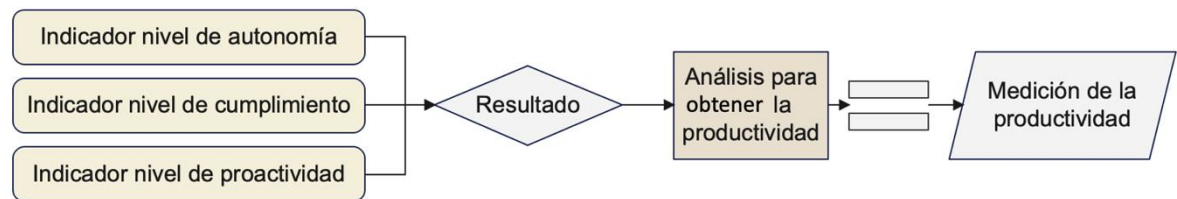


Figura 16. Esquema de proactividad/productividad

Matriz de proactividad/productividad: es una herramienta clave para medir de manera estructurada la autonomía, proactividad y cumplimiento de tareas por parte de los colaboradores. Sirve para identificar áreas críticas, estables o destacadas dentro de cada área de trabajo y fomenta un enfoque colaborativo para la mejora continua.

Cómo Funciona

1. **Formato de Llenado:** Cada colaborador debe responder preguntas relacionadas con el cumplimiento de tareas específicas. Estas preguntas están estructuradas para obtener datos objetivos y concretos. Algunas preguntas pueden ser cerradas (sí o no), mientras que otras permiten una descripción más abierta.
2. **Asignación de Porcentajes:** Las respuestas de los colaboradores se categorizan en cuatro niveles según su nivel de cumplimiento:
 - **0% (No cumplido):** Si no se cumple la tarea.
 - **25% (Cumplido parcialmente):** Si la tarea se realiza con fallas o en menor medida.
 - **50% (Cumplimiento moderado):** Si la tarea se cumple de manera aceptable pero con margen de mejora.
 - **100% (Cumplimiento completo):** Si se cumple totalmente la tarea sin errores.
3. **Cálculo de Ponderación:** Los porcentajes asignados a cada tarea se suman para calcular una ponderación general que refleja el nivel de productividad del colaborador. Este promedio es clave para determinar recomendaciones específicas.

4. Recomendaciones:

Dependiendo del resultado final, se generan recomendaciones personalizadas:

- **Crítico:** Se sugiere pedir apoyo a compañeros o superiores para mejorar la proactividad.
- **Estable:** Se aconseja mantener el esfuerzo actual y buscar maneras de optimizarse.
- **Bueno:** Se motiva a seguir destacando y compartir buenas prácticas con otros.

Ventajas del Indicador

1. **Comparación de Resultados:** Permite contrastar los datos obtenidos en entrevistas con las respuestas del formato Excel. Esto reduce el margen de error y asegura mayor precisión en la evaluación de productividad.
2. **Visión General y Detallada:** Combina un enfoque macro (productividad del área) con micro (desempeño individual), generando datos útiles para tomar decisiones estratégicas.
3. **Retroalimentación Constructiva:** Los colaboradores reciben orientación clara sobre cómo mejorar y qué acciones tomar en función de su evaluación.
4. **Fomentar la Colaboración:** Este indicador resalta la importancia de trabajar en equipo y buscar apoyo para superar desafíos.

Cómo se Utiliza

1. **Llenado por Parte del Colaborador:** Los colaboradores deben llenar el formato con sinceridad, seleccionando el nivel de cumplimiento de cada tarea.
2. **Análisis del Responsable:** Los datos recopilados se procesan para calcular ponderaciones y determinar las recomendaciones.
3. **Revisión y Seguimiento:** Los resultados se utilizan para realizar reuniones de retroalimentación y diseñar planes de acción específicos.

Producto:

INDICADOR		Ejes temáticos sobre el cumplimiento de la responsabilidad corporativa de las entidades financieras que operan y/o prestan servicios en el territorio de la Cuenca del Río Chiriquí					PORCENTAJE %	
INDICADOR	PREUNTAS	DE 10 CUMPLIDAS	DE 9 CUMPLIDAS	DE 8 CUMPLIDAS	DE 7 CUMPLIDAS	DE 6 CUMPLIDAS		
Protección Social	¿Realizando acciones de protección social beneficiando a las personas más vulnerables?	☐	☐	☐	☐	☐		0.00%
Protección Social	¿Realizando acciones de protección social beneficiando a las personas más vulnerables?	☐	☐	☐	☐	☐		0.00%
Protección Social	¿Se realizan acciones de apoyo al desarrollo para las personas más vulnerables?	☐	☐	☐	☐	☐		0.00%
Autonomía	¿Promueve acciones de apoyo al desarrollo para las personas más vulnerables?	☐	☐	☐	☐	☐		0.00%
Autonomía	¿Promueve acciones de apoyo al desarrollo para las personas más vulnerables?	☐	☐	☐	☐	☐		0.00%
Corresponsabilidad de Género	¿Realizan acciones de apoyo al desarrollo para las personas más vulnerables?	☐	☐	☐	☐	☐		0.00%
Corresponsabilidad de Género	¿Realizan acciones de apoyo al desarrollo para las personas más vulnerables?	☐	☐	☐	☐	☐		0.00%
PROGRAMAS							REDA	
ESTADO							REDA	
ALCANCE DE CUBIERTA								
CUBIERTA		Puede ayudar a las corporaciones en su cumplimiento de REDA para mejorar el desempeño.						
ESTABLE		Adicionalmente, se puede beneficiar de REDA para mejorar el cumplimiento de REDA para mejorar el desempeño.						
BUREAU		Según se y puede beneficiar de REDA para mejorar el cumplimiento de REDA para mejorar el desempeño.						

Figura 17. Matriz de proactividad/productividad

Nuevo formato de las encuestas de salida y motivos de despido.

La necesidad nace por saber cuál es la razón de porqué los colaboradores se van ya que obtenían respuestas no tan claras y sin fundamento alguno. El semestre pasado se tenía el problema de que la rotación del personal se debía a problemas de gestión por parte de los directivos, en este semestre las respuestas cambiaron a “problemas personales”. Conforme fuimos trabajando en la tarea surgieron algunos cambios y solicitudes como el agregar un nuevo producto, se dieron cuenta de que no tenían un sustento para las personas que se despedían, entonces al final se entregaron dos productos. Uno con la mejoría de preguntas para la encuesta de salida que ya tenían y un formato nuevo para las encuestas de despido la cual llenaban las personas que deciden despedir a un colaborador.

Descripción de las actividades realizadas:

1. Analizar el formato de las preguntas de la encuesta de salida

Estuvimos analizando y observando el formato que se tenía de las encuestas de salida, vimos las respuestas que los excolaboradores arrojaban y nos dimos cuenta de que el resultado que se obtenía no contestaba la duda más importante ¿Por qué se iban de la empresa?

Procedimiento:

Buscar información: tuvimos que pedir acceso a las carpetas de la empresa externa META donde tenían los formatos de la encuesta de salida respondidas por los excolaboradores.

Junta con los directivos: Después de analizar las preguntas y respuestas, nos juntamos con los directivos para explicarles lo importante que era saber la razón justificada de los excolaboradores para así poder seguir con el siguiente proceso.

2. Realizar un formato donde resolviera la problemática de las respuestas sin fundamento

Después de analizarlo llegamos a la conclusión, de que uno de los problemas era la redacción de las preguntas lo que llevaba a respuestas simples sin justificaciones.

Procedimiento:

Encontrar una nueva forma de redacción: Llegamos a la conclusión que la mejor manera de resolver el problema sobre las respuestas que daban era poner preguntas con opción múltiple y en algunas donde era necesario respuestas abiertas así haciendo la evaluación rápida y objetiva de las respuestas. Al ofrecer respuestas predeterminadas, permite a los colaboradores recopilar datos de manera estructurada y estandarizada, lo que hace más eficiente la comparación de respuestas. Además, simplifican el análisis de tendencias o patrones en las respuestas, facilitando la toma de decisiones basadas en datos cuantitativos.

Generar la idea: acordamos que el nuevo formato seria en opción múltiple, pero con cierta

similitud con el formato anterior por lo que algunas respuestas debían de ser abiertas, también para que no perdiera la información que se pedían desde un inicio y sobre todo la cantidad de preguntas no fuera tan elevada a diferencia del documento original.

3.Realizar el nuevo formato de preguntas para la encuesta de salida:

Seguimos con la misma lógica de resolver la problemática de las preguntas del formato por lo que nuestras mejoras iban encaminadas en que profundizará en saber sobre las razones por las cuales deciden irse.

Procedimiento:

Analizar las preguntas: conforme íbamos analizando nos dimos cuenta de que la redacción de las preguntas en algunas ocasiones le faltaba ser más específica.

Realizar mejoras al formato: la metodología detrás de las preguntas sugeridas combina los enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una visión detallada de las razones de salida de los colaboradores.

Presentación del nuevo formato de encuestas de salida: se presenta el prototipo y los directivos sugirieron agregar preguntas sobre si sabían lo que era su cultura organizacional como los valores etc. Accedimos, pero justificamos que las preguntas debían ir encaminadas a la investigación organizacional, análisis de satisfacción laboral y evaluación del alineamiento cultural ya que eran colaboradores que ya no iban a pertenecer dentro de la empresa.

Segunda revisión: dentro de la revisión se aceptó el nuevo formato, pero con la información dada, los directivos llegaron a la conclusión de que no sabían, no tenían registro ni la justificación clara de cuando despedían a los colaboradores, por lo que sugirió hacer otro nuevo formato.

A continuación, se mostrará el producto final:

Encuesta de Salida

Objetivo de las preguntas: Estas preguntas están diseñadas para ir más allá de las respuestas generales y entender las causas específicas que pueden estar detrás de la salida de los empleados. Permiten identificar áreas donde la empresa podría mejorar para mejorar el ambiente laboral, proporcionar apoyo adicional o ajustar políticas para ser más sensibles a las necesidades personales de los empleados.

1. ¿Por qué eligió el puesto de trabajo en CEMEI?

Opciones Múltiples (seleccione todas las que apliquen):

- ☐ Necesidad económica.
- ☐ Recomendación de la empresa.
- ☐ Oportunidad de crecimiento profesional.
- ☐ Presión social o de la familia.
- ☐ Recomendación de un amigo o familiar.
- ☐ Otro: _____

2. ¿Sus expectativas en el puesto fueron cumplidas?

Opciones Múltiples:

- ☐ Si, totalmente.
- ☐ Parcialmente.
- ☐ No, mis expectativas eran más altas.
- ☐ No, me sentí decepcionado/a.

3. ¿Se sentía emocionalmente conectado por su trabajo?

Opciones Múltiples:

- ☐ Si, siempre.
- ☐ Si, ocasionalmente.
- ☐ No, nunca.
- ☐ No, me sentí desconectado/a.

4. ¿Cuáles fueron las principales razones para su decisión de dejar CEMEI?

Opciones Múltiples (seleccione todas las que apliquen):

- ☐ Falta de reconocimiento.
- ☐ Falta de oportunidades de crecimiento.
- ☐ Clima laboral negativo.
- ☐ Desapego del puesto, cambio significativamente.
- ☐ Necesidad de un cambio de estrategia.
- ☐ Mayor oportunidad en otra empresa.
- ☐ Otro: _____

Este documento es propiedad de CEMEI (Constructora de Estructuras Metálicas y Equipos Industriales) está prohibida la reproducción total o parcial y de entregarse a alguna tercera persona o empresa sin autorización de este documento, en su caso previa autorización por escrito. Cualquier alteración al presente documento anula toda responsabilidad de CEMEI (Constructora de Estructuras Metálicas y Equipos Industriales). Lo anterior dentro de los términos legales vigentes.

5. ¿Qué tan satisfactoria resultó con los beneficios y compensaciones ofrecidos por la empresa?

Opciones Múltiples:

- ☐ Muy satisfactoria.
- ☐ Satisfactoria.
- ☐ Insatisfactoria.
- ☐ Muy insatisfactoria.

6. ¿Qué factor consideró que más influyó en su salida de la empresa?

Opciones Múltiples:

- ☐ Condiciones laborales.
- ☐ Falta de oportunidades.
- ☐ Falta de desarrollo profesional.
- ☐ Programas con la gestión.
- ☐ Otro: _____

7. ¿Qué tan claras y alcanzables eran las expectativas de desempeño para su puesto?

Opciones Múltiples:

- ☐ Muy claras y alcanzables.
- ☐ Moderadamente claras y alcanzables.
- ☐ Poco claras y difíciles de alcanzar.
- ☐ Totalmente confusas y no alcanzables.

8. ¿Cuál fue su experiencia con la formación y el desarrollo profesional en la empresa?

Opciones Múltiples:

- ☐ Excelente, muy útil y relevante.
- ☐ Buena, pero podría mejorar.
- ☐ Deficiente, no fue relevante ni útil.
- ☐ No recibí ninguna formación.

9. ¿Qué sugerencias específicas daría para mejorar el ambiente de trabajo o las políticas de la empresa?

Opciones Múltiples:

- ☐ Respondería abajo.

Preguntas para Entender Razones de Salida

1. Cuando mencionas que la razón de su salida es por "temas personales", ¿Puedes especificar un poco más sobre a qué se refiere?

Opciones Múltiples (seleccione todas las que apliquen):

- ☐ Problemas familiares.
- ☐ Necesidad de cuidar a su familia.
- ☐ Problemas de salud personal.
- ☐ Problemas financieros.
- ☐ Cambio de estado civil o de relación.

Este documento es propiedad de CEMEI (Constructora de Estructuras Metálicas y Equipos Industriales) está prohibida la reproducción total o parcial y de entregarse a alguna tercera persona o empresa sin autorización de este documento, en su caso previa autorización por escrito. Cualquier alteración al presente documento anula toda responsabilidad de CEMEI (Constructora de Estructuras Metálicas y Equipos Industriales). Lo anterior dentro de los términos legales vigentes.

Opciones Múltiples:

- ☐ Existe o ligeramente.
- ☐ Otro: _____

2. ¿Qué aspectos del ambiente laboral en CEMEI podrían haber influenciado en su decisión de priorizar temas personales?

Opciones Múltiples (seleccione todas las que apliquen):

- ☐ Horarios inflexibles.
- ☐ Alta presión de trabajo.
- ☐ Falta de apoyo en situaciones personales.
- ☐ Políticas de vacaciones y permisos.
- ☐ Clima laboral negativo.
- ☐ Otro: _____

3. Si su salida se debió a "temas personales", ¿hubo algo que la empresa podría haber hecho para ayudar a gestionar esos temas y permitirle continuar trabajando aquí?

Opciones Múltiples (seleccione todas las que apliquen):

- ☐ Mayor flexibilidad en los horarios.
- ☐ Oportunidades de trabajo remoto.
- ☐ Acceso a programas de apoyo emocional o psicológico.
- ☐ Programas de asistencia financiera.
- ☐ Mejores en la comunicación y soporte de la gestión.
- ☐ Otro: _____

4. ¿En qué medida siente que su decisión de dejar la empresa estuvo influenciada por una falta de equilibrio entre su vida personal y laboral?

Opciones Múltiples:

- ☐ Si, completamente.
- ☐ Si, en cierta medida.
- ☐ No, no sentí ningún impacto.
- ☐ No, no sentí ningún apoyo.

5. ¿Se sentía apoyado por la empresa en los momentos que necesitaba manejar situaciones personales difíciles?

Opciones Múltiples:

- ☐ Si, completamente.
- ☐ Si, en cierta medida.
- ☐ No, no sentí apoyo suficiente.
- ☐ No, no sentí ningún apoyo.

6. ¿Hay algún aspecto del trabajo o del ambiente de CEMEI que consideres contribuyó a problemas personales (como salud, relaciones familiares, o estrés)?

Opciones Múltiples:

- ☐ Respondería abajo.

Este documento es propiedad de CEMEI (Constructora de Estructuras Metálicas y Equipos Industriales) está prohibida la reproducción total o parcial y de entregarse a alguna tercera persona o empresa sin autorización de este documento, en su caso previa autorización por escrito. Cualquier alteración al presente documento anula toda responsabilidad de CEMEI (Constructora de Estructuras Metálicas y Equipos Industriales). Lo anterior dentro de los términos legales vigentes.

7. ¿Consideras que la empresa podría implementar alguna política o práctica para mejorar el bienestar personal de los empleados? Opciones Múltiples (selecciona todas las que apliquen): ☐ Políticas de salud mental. ☐ Programas de bienestar físico (como membresías de gimnasio, actividades recreativas). ☐ Asesoramiento financiero. ☐ Ocio de descanso por bienestar. ☐ Otro: _____ 8. Si menciones "agotamiento" como motivo de salud, ¿qué factores específicos contribuyeron a este sentimiento? ☐ Carga de trabajo excesiva. ☐ Falta de apoyo del equipo. ☐ Pocos roles variados. ☐ Falta de reconocimiento o recompensas. ☐ Otro: _____ 9. ¿Sentiste que el trabajo en CEME tuvo un impacto en tu salud física o mental? Si es así, ¿cómo? ☐ Responderlo abierto: _____ 10. ¿Crees que un cambio en la estructura de liderazgo, comunicación o políticas de la empresa podría haber influenciado tu decisión de quedarte? ☐ Si, definitivamente. ☐ Si, posiblemente. ☐ No estoy seguro. ☐ No, en decisión fue personal y definitiva. Preguntas para entender la cultura organizacional La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que guían cómo los colaboradores interactúan entre sí y con la organización, influyendo en el ambiente de trabajo y en la toma de decisiones. 1. ¿Cómo describirías la experiencia en la cultura organizacional de la empresa? ☐ a) Muy positiva ☐ b) Positiva ☐ c) Neutral ☐ d) Negativa ☐ e) Muy negativa	2. ¿Te sientes agotado y abrumado por la empresa y tus compañeros de trabajo durante tu tiempo aquí? ☐ a) Siempre ☐ b) La mayoría de las veces ☐ c) Algunas veces ☐ d) Rara vez ☐ e) Nunca 3. ¿Consideras que los valores y objetivos de la empresa estaban alineados con tus propios valores profesionales? ☐ a) Totalmente alineados ☐ b) Mucho alineados ☐ c) Parcialmente alineados ☐ d) Poco alineados ☐ e) No estaban alineados 4. Responderlo abierto, comenta específicamente tu respuesta: _____
--	--

Este documento es propiedad de CEME (Constructora de Estructuras Metálicas y Equipo Industrial) está prohibida la reproducción total o parcial y de entregarse a alguna tercera persona o empresa no mencionada en este documento, sin nuestra expresa autorización por escrito. Cualquier alteración al presente documento anula toda responsabilidad de CEME (Constructora de Estructuras Metálicas y Equipo Industrial). Lo anterior, dentro de los términos legales vigentes.

Este documento es propiedad de CEME (Constructora de Estructuras Metálicas y Equipo Industrial) está prohibida la reproducción total o parcial y de entregarse a alguna tercera persona o empresa no mencionada en este documento, sin nuestra expresa autorización por escrito. Cualquier alteración al presente documento anula toda responsabilidad de CEME (Constructora de Estructuras Metálicas y Equipo Industrial). Lo anterior, dentro de los términos legales vigentes.

Figura 18. Encuesta de salida

ENCUESTA DE SALIDA propuesta.docx

4. Realizar un nuevo formato para los despidos:

En consecuencia, de la entrega del producto original, nació la nueva necesidad de tener documentado y registrado las razones por las cuales se despedía a los colaboradores, esto servirá para quien despide tener el cómo registro y para la persona que se despide como justificante del porqué se decidió despedirlo.

Procedimiento:

Realizar propuesta de las preguntas: decidimos seguir con la lógica que estábamos siguiendo en el anterior producto con preguntas de opción múltiple y algunas con opción de profundizar más con las respuestas.

Encontrar la metodología de las preguntas: se diseñó para entender las causas detrás del bajo rendimiento o salida de un empleado, utilizando un enfoque de análisis conductual y basado en evaluación del desempeño.

Presentar el prototipo: no hubo correcciones por parte de los directivos, entonces el prototipo se volvió producto final.

Continuación de mostrar el formato final de la encuesta de evaluación de desempeño para finalización de contrato:

Encuesta de Evaluación de Desempeño para Finalización de Contrato

Objetivo de las preguntas: Estas preguntas están diseñadas para más allá de la persona que identifica y entender los problemas específicos que pueden estar afectando los niveles de desempeño. Permiten identificar áreas donde la empresa puede intervenir para mejorar el ambiente laboral, mejorar procesos e implementar acciones preventivas para ser más sensibles con las necesidades particulares de los empleados.

1. (El empleado cumple regularmente con su horario de trabajo y asistencia)

Opciones Múltiples:

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. En la mayoría de las ocasiones
- ☐ c. No, Regula pero con frecuencia
- ☐ d. No, Nunca en justificación

2. la respuesta es "No, Regula pero con frecuencia" o "No, Nunca en justificación"

☐ a. ¿Con qué frecuencia llega tarde o falta?

Opciones Múltiples:

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. En algunas medidas disciplinarias antes del despido
- ☐ c. A veces
- ☐ d. Advertencias verbales
- ☐ e. Advertencias escritas
- ☐ f. Ninguna

Respuesta abierta:

Describe con más detalle los problemas de asistencia o puntualidad y las medidas tomadas:

3. (El empleado cumple con sus roles y responsabilidades de manera oportuna y con calidad)

Opciones Múltiples:

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. En la mayoría de las veces
- ☐ c. No, frecuentemente entrega trabajos incompletos o de baja calidad
- ☐ d. No, no cumple con los plazos establecidos

Si la respuesta es "No, frecuentemente entrega trabajos incompletos o de baja calidad" o "No, no cumple con los plazos establecidos"

- ☐ a. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ b. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ c. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ d. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ e. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ f. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ g. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ h. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ i. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ j. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ k. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ l. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ m. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ n. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ o. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ p. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ q. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ r. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ s. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ t. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ u. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ v. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ w. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ x. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ y. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?
- ☐ z. ¿Se han tomado acciones disciplinarias antes del despido?

Respuesta abierta:

Describe con más detalle los problemas relacionados con la calidad o plazos de entrega:

4. (El empleado muestra una buena relación con sus compañeros de trabajo y liderazgo)

Opciones Múltiples:

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. En la mayoría de las veces
- ☐ c. No, ha sido conflictivo con compañeros
- ☐ d. No, ha sido problemático con el director o supervisor

Si la respuesta es "No, ha sido conflictivo con compañeros" o "No, ha sido problemático con el director o supervisor"

- ☐ a. ¿Cuáles fueron las causas principales de los conflictos?

5. (El empleado demostró compromiso y responsabilidad en su trabajo)

Opciones Múltiples:

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. En la mayoría de las veces
- ☐ c. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ d. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ e. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ f. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ g. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ h. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ i. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ j. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ k. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ l. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ m. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ n. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ o. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ p. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ q. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ r. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ s. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ t. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ u. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ v. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ w. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ x. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ y. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ z. No, siempre estaba comprometido con su labor

Respuesta abierta:

Describe con más detalle los problemas de compromiso o responsabilidad:

6. (El empleado demostró compromiso y responsabilidad en su trabajo)

Opciones Múltiples:

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. En la mayoría de las veces
- ☐ c. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ d. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ e. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ f. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ g. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ h. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ i. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ j. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ k. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ l. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ m. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ n. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ o. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ p. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ q. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ r. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ s. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ t. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ u. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ v. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ w. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ x. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ y. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ z. No, siempre estaba comprometido con su labor

Respuesta abierta:

Describe con más detalle los problemas de compromiso o responsabilidad:

7. (El empleado demostró compromiso y responsabilidad en su trabajo)

Opciones Múltiples:

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. En la mayoría de las veces
- ☐ c. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ d. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ e. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ f. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ g. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ h. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ i. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ j. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ k. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ l. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ m. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ n. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ o. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ p. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ q. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ r. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ s. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ t. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ u. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ v. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ w. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ x. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ y. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ z. No, siempre estaba comprometido con su labor

Respuesta abierta:

Describe con más detalle los problemas de compromiso o responsabilidad:

8. (El empleado demostró compromiso y responsabilidad en su trabajo)

Opciones Múltiples:

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. En la mayoría de las veces
- ☐ c. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ d. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ e. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ f. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ g. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ h. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ i. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ j. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ k. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ l. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ m. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ n. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ o. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ p. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ q. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ r. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ s. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ t. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ u. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ v. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ w. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ x. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ y. No, siempre estaba comprometido con su labor
- ☐ z. No, siempre estaba comprometido con su labor

Respuesta abierta:

Describe con más detalle los problemas de compromiso o responsabilidad:

Encuesta de Evaluación de Desempeño para Finalización de Contrato.docx

Ambas encuestas proporcionan información crítica para la toma de decisiones estratégicas. Mientras que la encuesta de salida se centra en la retroalimentación de quienes se van voluntariamente, la encuesta de despido ayuda a identificar los problemas relacionados con el bajo rendimiento y la falta de ajuste al entorno laboral. Juntas, estas herramientas permiten a los directivos mejorar la retención de empleados, optimizar los procesos de selección y gestión del desempeño, y crear una cultura organizacional más sólida y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Evaluación diagnóstica para servicios de mantenimiento.

Descripción de las Actividades Realizadas

El primer paso consistió en acceder a los registros de mantenimiento y operación de la maquinaria en la empresa. Se revisaron los informes de fallas, el historial de mantenimiento preventivo y correctivo, y se identificaron los equipos críticos que requieren una atención especial.

1. **Acceso a Registros:** Se ingresó a la base de datos con las credenciales adecuadas para obtener información relevante sobre el estado de las máquinas.
2. **Identificación de Equipos Críticos:** Se seleccionaron las máquinas con mayor frecuencia de fallas o con impacto significativo en la producción.
3. **Revisión Inicial:** Se evaluó el historial de mantenimiento y las incidencias reportadas, identificando patrones que pudieran sugerir problemas recurrentes.

2. Desarrollo del Cuestionario de Diagnóstico

Con base en el análisis previo, se diseñó un cuestionario para diagnosticar el estado de la maquinaria. Este cuestionario incluye secciones específicas sobre mantenimiento correctivo, preventivo y puesta en marcha, lo que permite una evaluación exhaustiva.

Elementos del Cuestionario:

- **Mantenimiento Correctivo:** Preguntas que abordan el funcionamiento previo a la falla y comportamientos inusuales.
- **Mantenimiento Preventivo:** Preguntas sobre la frecuencia del mantenimiento y la existencia de un plan regular.
- **Puesta en Marcha:** Preguntas que verifican si el equipo se instaló y probó adecuadamente antes de su operación.

3. Implementación de Recomendaciones de Mejora

Una vez recopilados los datos a través del cuestionario, se identificaron áreas de mejora en el mantenimiento y operación de la maquinaria. Se realizaron recomendaciones basadas en los hallazgos para optimizar el rendimiento y reducir el riesgo de fallas.

Cambios Implementados:

- **Frecuencia de Mantenimiento:** Se sugirió aumentar la frecuencia del mantenimiento preventivo para los equipos más críticos.
- **Capacitación del Personal:** Se recomendó la capacitación adicional para el personal encargado del mantenimiento, asegurando que cuenten con las habilidades necesarias.
- **Registro de Incidencias:** Se implementó un sistema de registro más detallado de las incidencias para facilitar el seguimiento y análisis de problemas recurrentes.

Beneficios de los Cambios Implementados:

- **Reducción de Tiempos de Inactividad:** Un mantenimiento preventivo más frecuente disminuye el riesgo de fallas inesperadas, lo que resulta en una mayor disponibilidad de la maquinaria.
- **Mejora en la Eficiencia Operativa:** La capacitación del personal y la claridad en los procedimientos permiten un diagnóstico y resolución más rápidos de los problemas.
- **Monitoreo Proactivo:** Un registro detallado de incidencias proporciona datos para análisis futuros, facilitando la identificación de patrones y áreas que requieren atención.

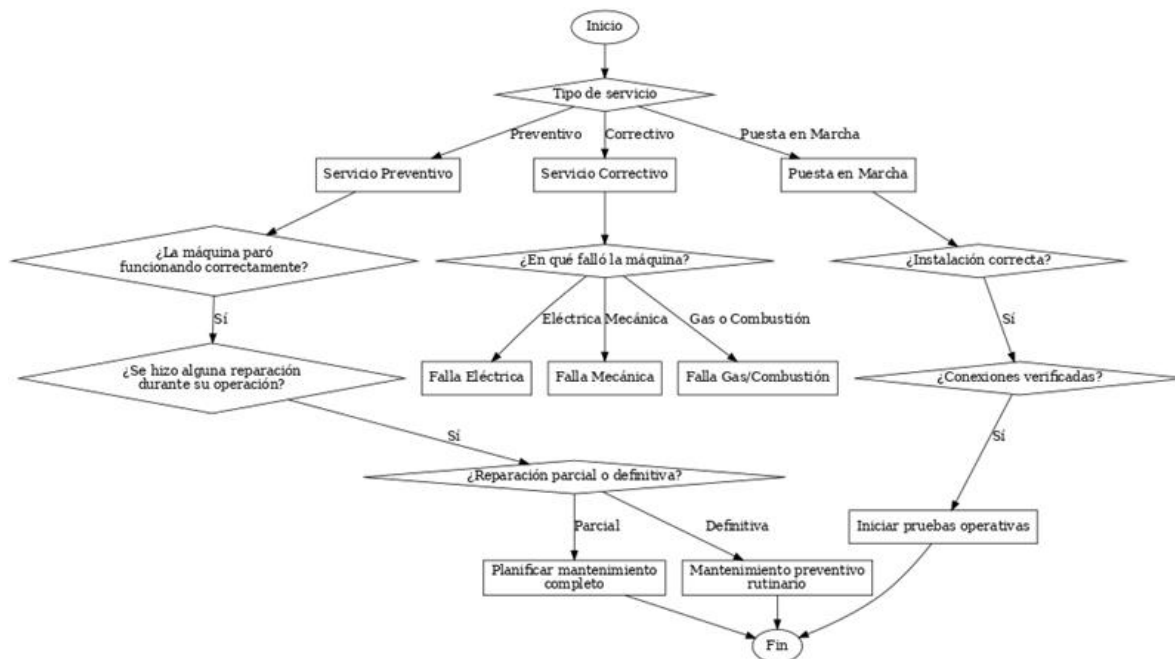


Figura 20. Diagrama de flujo Cuestionario

Plantilla esquema de tortuga.

Como primera implementación del ACD de desarrollo de talento humano se optó por realizar

Descripción de las Actividades Realizadas

1. Análisis del Sistema Documental Actual

Se accedió a la base de datos de la empresa para revisar la documentación existente. Este análisis inicial permitió identificar procesos clave y áreas donde la información estaba desorganizada o incompleta.

Procedimiento:

1. Análisis del Sistema Documental Actual en la empresa

El primer paso fue acceder a la base de datos interna de la empresa para revisar la documentación existente. Se identificaron los procesos clave relacionados con las áreas de producción, administración y finanzas, evaluando cómo estaban documentados y qué mejoras podrían aplicarse:

- **Acceso a la Base de Datos:** Se ingresó a la base documental con las credenciales correspondientes.
- **Identificación de Documentos Relevantes:** Utilizando palabras clave, se localizaron los documentos relacionados con los procesos más importantes de la empresa.

- **Revisión Inicial:** Se evaluó la estructura actual, identificando áreas donde la documentación era incompleta o carecía de organización.

2. Desarrollo del Diagrama de Tortuga

Con base en el análisis, se diseñó un diagrama de tortuga para mapear los procesos principales. Esta herramienta facilitará la visualización de entradas, salidas, métodos y responsables de cada proceso.

Puntos Clave:

- **Claridad en Entradas y Salidas:** Se detallaron los recursos necesarios y los resultados esperados para cada proceso.
- **Responsabilidades:** El diagrama permitió definir con precisión quién es responsable de cada fase del proceso.
- **Indicadores de Desempeño:** Se incluyeron métricas clave para monitorear la eficacia de cada proceso.

3. Implementación de Mejoras

- Se aplicaron las mejoras necesarias en los documentos, alineándolos con la estructura del diagrama de tortuga.
- **Cambios Implementados:**
- **Organización Estructural:** Los documentos ahora están mejor organizados en torno a los elementos del diagrama.
- **Monitoreo del Desempeño:** Se añadieron indicadores para medir el éxito de los procesos.

Beneficios de los Cambios:

- **Mayor Claridad:** La estructura documental es más accesible y comprensible.
- **Mejor Coordinación:** Los roles y responsabilidades están definidos, mejorando la eficiencia.
- **Monitoreo Continuo:** Los indicadores permiten un seguimiento más preciso de los procesos.

Con estos cambios, la empresa puede mejorar significativamente su gestión documental, lo que contribuirá a una mayor eficiencia operativa.

Producto:

1. Generalidades

Macroproceso:		Requisitos por cumplir:				
Propósito:						
Alcance:					Sitio(s)	
Entradas					Salidas	
- Ingresar a sat.gob.mx - Datos de quien emitió la factura - RFC Y captcha - Entrar - Generar CFDI (como lo indica la flecha roja)	Recursos ¿Con qué?			¿Cómo?		
	Activo	Tipo	Responsable	Método		
	¿Quién?			Medición del desempeño		
	Puesto	Responsabilidad		Indicador	Responsable	Unidad medida

Figura 21. Esquema de Tortuga.

Metodología ágil para la empresa y mapeo de proceso de fabricación de tambor sazónador.

El objetivo principal de las actividades fue identificar y mejorar los cuellos de botella presentes en los procesos de fabricación en la empresa, específicamente en la producción de tambor sazónador ya que es uno de los procesos más estandarizados en la empresa, así como proponer la implementación de una metodología ágil propia de la empresa que permita descentralizar la gestión operativa. Esto busca reducir la dependencia en una sola persona, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la continuidad en los procesos a pesar de la alta rotación de personal.

Metodología utilizada

La metodología utilizada para esta táctica operativa fue un enfoque basado en Business Process Management (BPM) para el análisis detallado del proceso de fabricación de tambor sazónador. Con el uso de la herramienta **ADONIS**, se realizó un mapeo completo del proceso, identificando los departamentos y personas involucradas, así como las decisiones y flujos de tareas que componen el proceso.

Complementando este enfoque, se sugiere la implementación de **metodologías ágiles** para la evaluación y mejora de los procesos. Estas metodologías fueron seleccionadas por su capacidad para adaptarse rápidamente a cambios en el entorno, fomentar la colaboración

interdepartamental y reducir los riesgos asociados con la falta de estandarización y dependencias en individuos clave.

Listado de actividades con descripción y justificación

1. Entrevista con el empresario sobre el proceso de fabricación de tambor sazónador

Se realizó una entrevista con el director general, para entender en profundidad el proceso estandarizado de fabricación de tambor sazónador.

2. Mapeo del proceso de fabricación de tambor sazónador en BPM ADONIS

Se utilizó la herramienta BPM ADONIS para crear un diagrama detallado del proceso de fabricación. Este diagrama incluyó tareas, decisiones y los departamentos involucrados.

3. Identificación de cuellos de botella y puntos críticos

Durante el análisis del diagrama de proceso, se detectaron varios cuellos de botella, especialmente en tareas que dependían exclusivamente de una sola persona.

4. Propuesta de implementación de metodologías ágiles en la operación

Se realizó una investigación sobre metodologías ágiles, y se propuso su aplicación en la gestión de proyectos dentro de la empresa, especialmente para descentralizar el trabajo del director de proyectos y mejorar la eficiencia operativa.

Desarrollo

El desarrollo de estos productos responde a la necesidad de mejorar la gestión operativa en la empresa y garantizar la continuidad de los procesos, independientemente de la rotación de personal o la sobrecarga de trabajo en ciertos colaboradores clave. La metodología ágil para la empresa ofrece una guía clara para la implementación de prácticas ágiles en la gestión de proyectos, lo que permitirá optimizar el flujo de trabajo, descentralizar responsabilidades y asegurar que los equipos puedan adaptarse rápidamente a los cambios.

Justificación

La entrevista realizada fue fundamental para obtener una visión clara y comprensiva de los pasos y decisiones que intervienen en el proceso de fabricación, así como para identificar los puntos críticos y cuellos de botella que limitan la eficiencia operativa. El mapeo de los flujos de trabajo proporcionó una visualización clara de las interdependencias, destacando las áreas donde se concentran las tareas en una sola persona, lo que contribuye a la generación de cuellos de botella. La identificación de estos puntos críticos resultó esencial para proponer mejoras en la distribución de tareas y en la descentralización de

responsabilidades, lo que permitirá una operación más ágil. En este contexto, la implementación de metodologías ágiles se presenta como una estrategia clave, ya que ofrecen una mayor flexibilidad y rapidez en la adaptación a los cambios, factores necesarios para enfrentar un entorno de alta rotación de personal y procesos altamente personalizados.

Productos:

Mapa de proceso “Fabricación de tambor sazonador” actual

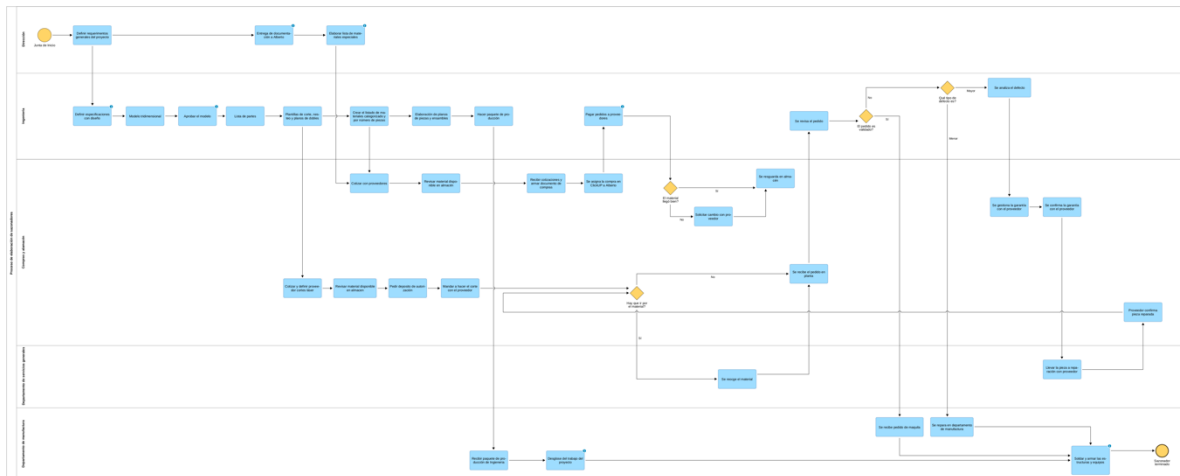


Figura 22. Mapa de proceso “Fabricación de tambor sazonador” actual.

Mapa de proceso “Fabricación de tambor sazonador” deseado

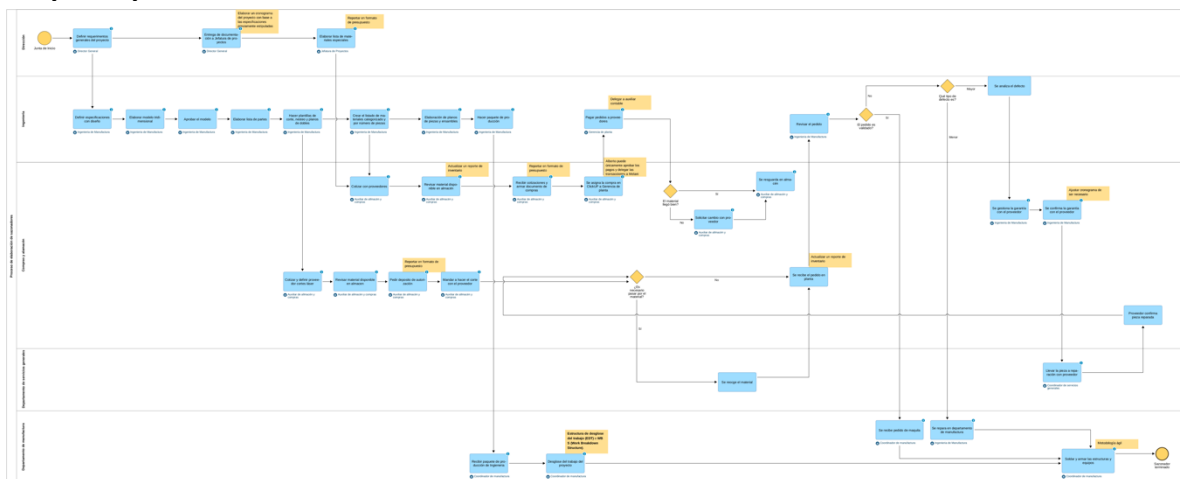


Figura 23. Mapa de proceso “Fabricación de tambor sazonador” deseado.

[Proceso de fabricación tambor sazonador](#)
[Informe del proceso](#)

Plan de metodología ágil para la empresa

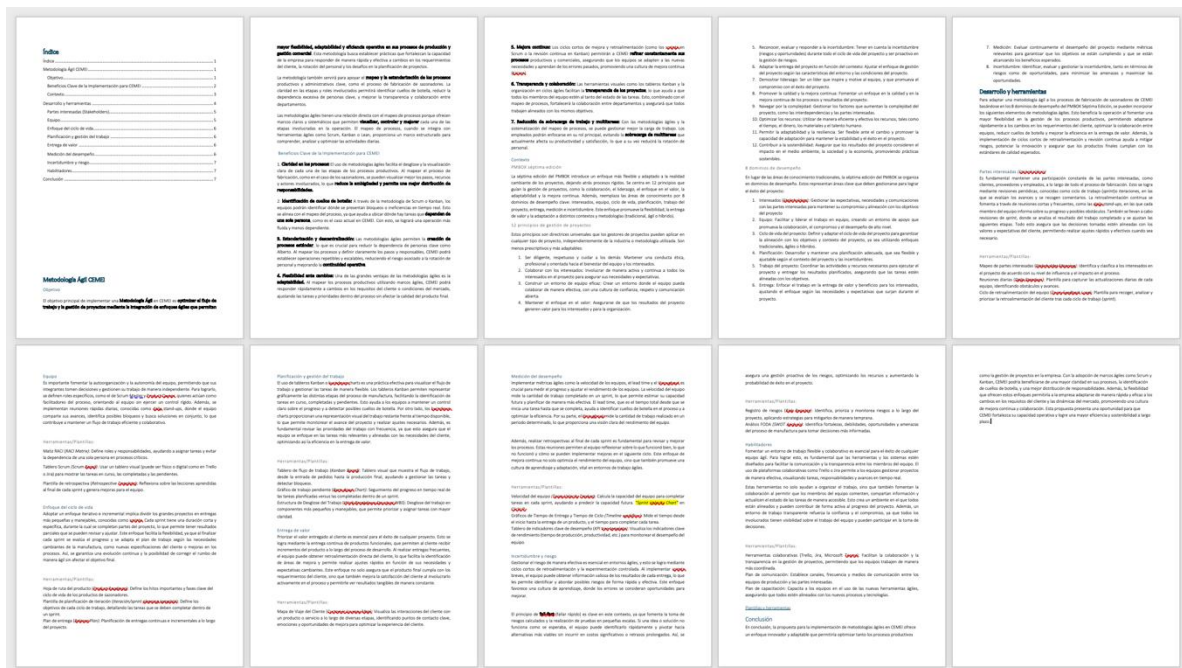


Figura 24. Plan de metodología ágil

Plantillas de metodología ágil para la empresa

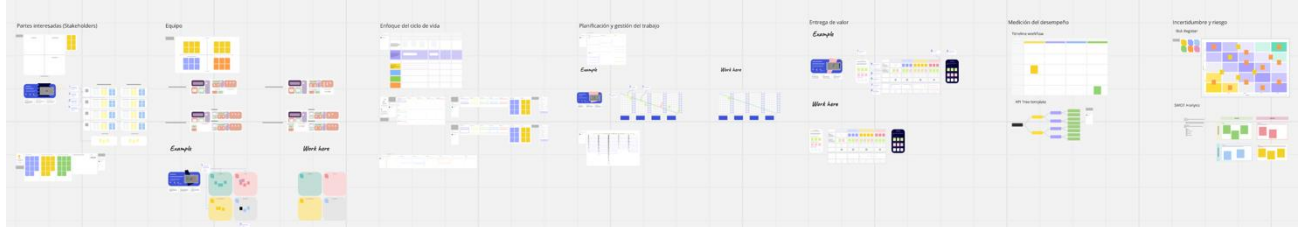


Figura 25. Plantillas de metodología ágil

ACD: Gestión comercial

La actualización del nuevo diagrama de flujo de cotización.

El objetivo principal de actualizar el diagrama de flujo de cotización es mejorar la eficiencia y precisión de los procesos comerciales en la empresa. Esto incluye documentar con mayor claridad los pasos del proceso de ventas y cotización, lo que permitirá a la empresa optimizar la toma de decisiones, reducir tiempos de respuesta, y estandarizar la comunicación entre los diferentes departamentos involucrados. El mapeo mejorado de la herramienta ADONIS busca identificar cuellos de botella, promover mejoras operativas y asegurar que las negociaciones comerciales con los clientes sean transparentes y efectivas, elevando la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa.

Metodología utilizada

- **Revisión documental:** Análisis del documento existente que describe el proceso de manufactura, costos y detalles acordados con los clientes.
- **Mapeo de procesos en ADONIS:** Utilización de la herramienta de Business Process Management (BPM) ADONIS para representar visualmente el proceso de ventas y cotización.
- **Identificación de áreas de mejora:** Evaluación crítica del proceso para encontrar oportunidades de optimización y reducción de ineficiencias.
- **Propuesta de mejora:** Sugestión de cambios basados en las observaciones hechas durante el mapeo y análisis, con énfasis en mejorar la gestión comercial.

Listado de actividades con descripción y justificación

1. **Análisis del documento de proceso existente:** Revisión detallada del documento que especifica los pasos de manufactura, los costos y los acuerdos establecidos con los clientes.
2. **Mapeo en ADONIS:** Se utilizó la herramienta ADONIS para mapear visualmente el proceso de ventas y cotización, incluyendo todos los pasos involucrados, desde el primer contacto con el cliente hasta la aprobación de la cotización.
3. **Identificación de mejoras y cuellos de botella:** Durante el mapeo, se identificaron posibles cuellos de botella en la aprobación de cotizaciones y dependencias excesivas de una sola persona para tomar decisiones clave.
4. **Propuesta de mejoras en el proceso:** Se elaboró una propuesta de ajustes en el proceso de ventas y cotización basados en las áreas de mejora detectadas durante el mapeo.

Desarrollo

La actualización del diagrama de flujo de cotización en la empresa es esencial para asegurar la mejora continua en sus procesos comerciales. Esta actividad permitirá que la empresa identifique ineficiencias, como cuellos de botella y dependencias excesivas en una sola persona, lo cual reduce el riesgo de errores y atrasos en el proceso de ventas. Al mapear el proceso en una herramienta de BPM como ADONIS, se podrá visualizar de manera más clara cada paso, lo que facilitará una mejor toma de decisiones y permitirá que las áreas de ventas y cotización trabajen de forma más ágil y coordinada. La estandarización y mejora de este proceso impactará directamente en la satisfacción del cliente y la capacidad de la empresa para responder más rápidamente a sus demandas, lo que contribuirá al crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Justificación

El análisis realizado fue crucial para comprender el nivel de estandarización del proceso actual, permitiendo identificar posibles lagunas o ineficiencias que afectan el rendimiento general. El uso de esta herramienta facilitó una mejor comprensión de las secuencias y dependencias dentro del proceso, lo que a su vez ayudó a identificar cuellos de botella y

áreas susceptibles de mejora. Esta actividad no solo permitió detectar ineficiencias que obstaculizan el flujo continuo del proceso, sino que también sugirió soluciones específicas para mejorar el tiempo de respuesta y la asignación de responsabilidades. La implementación de estas mejoras es fundamental, ya que permitiría reducir los tiempos de espera en las aprobaciones, eliminar dependencias de personas clave y asegurar que las negociaciones comerciales se gestionen de manera más eficiente y estandarizada.

Producto:

Mapa de proceso “Ventas-cotización” actual:

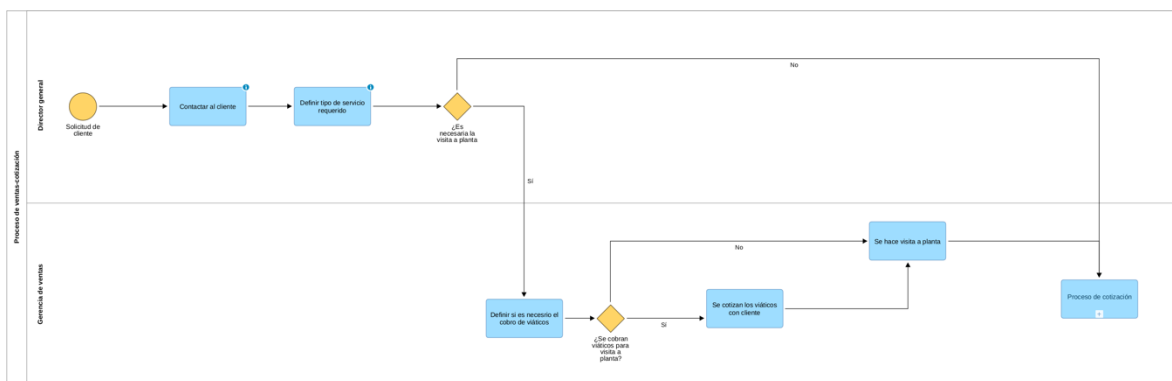


Figura 26. Mapa de proceso “Ventas-cotización” actual.

Mapa de subproceso “cotización” actual:

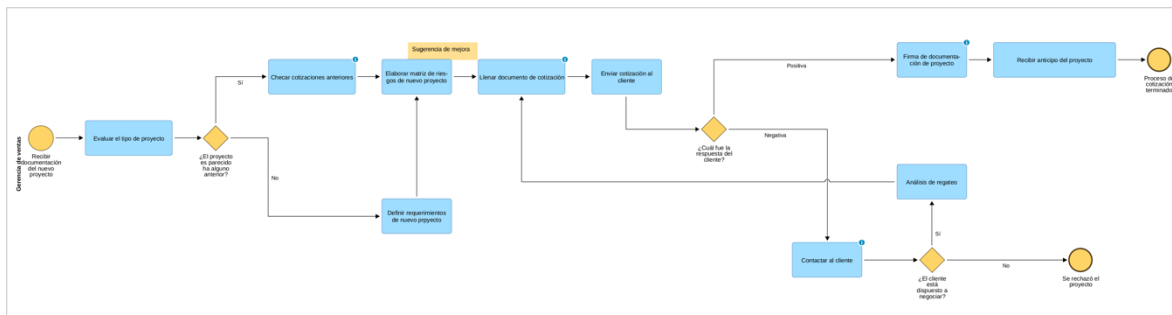


Figura 27. Mapa de proceso “cotización” actual.

Mapa de proceso “Ventas-cotización” deseado:

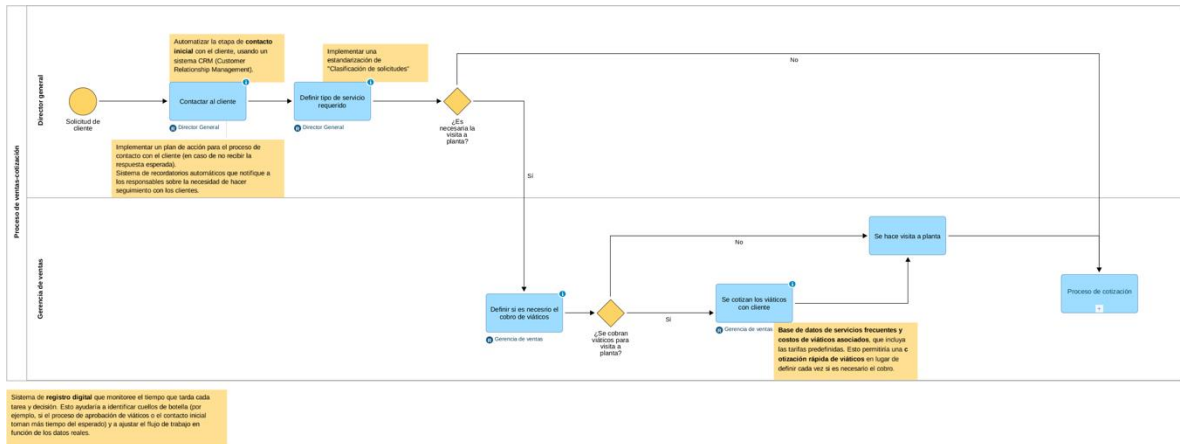


Figura 28. Mapa de proceso "Ventas-cotización" deseado.

Mapa de proceso "cotización" deseado:

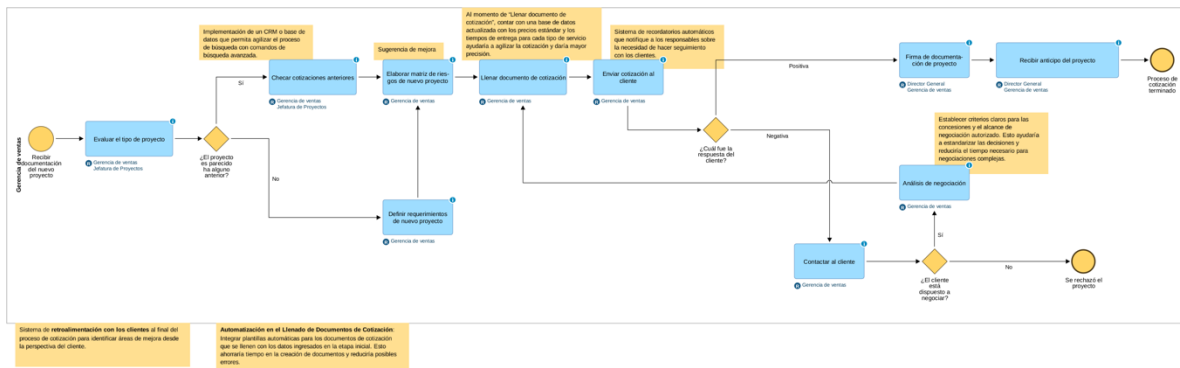


Figura 29. Mapa de proceso "cotización" deseado.

[Proceso de cotización \(actual\).png](#)

[Proceso de cotización \(deseado\).png](#)

[Proceso ventas-cotización \(actual\).png](#)

[Proceso ventas-cotización \(deseado\).png](#)

[Informe Proceso de cotización\).pdf](#)

[Informe Proceso ventas-cotización.pdf](#)

Presentación de oportunidades de ferias y expos.

Como primera implementación del ACD de desarrollo de talento humano se optó por realizar

1.- Análisis:

A través de un análisis detallado, identificamos que existen lapsos de tiempo en los que la empresa no cuenta con proyectos en curso, lo que provoca que los soldadores se encuentren sin tareas asignadas y queden inactivos. Esta situación genera una

subutilización del talento y los recursos disponibles. Con el fin de maximizar la productividad y asegurar una ocupación constante, estamos enfocándonos en hacer crecer la cartera de clientes de la empresa. Esto permitirá mantener un flujo continuo de proyectos, reduciendo los periodos de inactividad y garantizando un mayor aprovechamiento de las capacidades del equipo de soldadores, al tiempo que se incrementa la estabilidad operativa y financiera de la empresa.

2.-Procedimiento:

- **Búsqueda de expos y ferias:**

Buscando activamente la oportunidad de hacer crecer la cartera de clientes de la empresa mediante la participación en expos y ferias, donde pueden asistir tanto como expositores como visitantes. Para ello, realizamos una búsqueda profunda de eventos que estén relacionados directamente con su rubro, así como aquellos que se expanden un poco más allá, abriendo nuevas posibilidades de negocios. Estas ferias y exposiciones ofrecen un espacio ideal para dar a conocer los servicios de la empresa, establecer contactos clave y explorar nuevas oportunidades comerciales que fortalezcan la presencia de la empresa en el mercado.

- **Presentación de ferias y exposiciones:**

Nos dedicamos a buscar detalladamente las expos que más podrían interesarle a la empresa, seleccionando aquellas que se alinean con su rubro o que presentan oportunidades de expansión hacia nuevos mercados. Una vez identificadas, las presentamos detalladamente, explicando las oportunidades que cada una podría ofrecer para la empresa, incluyendo la posibilidad de conectar con nuevos clientes y explorar alianzas estratégicas. Además, proporcionamos la información relevante de cada expo, como las fechas específicas y las ubicaciones, para que la empresa pueda planificar su participación con antelación y maximizar los beneficios que estas ferias pueden generar.

3.- Beneficios que se buscan para la empresa:

Visitar ferias y expos ofrece múltiples beneficios para la empresa. En primer lugar, permite mantenerse al tanto de las últimas tendencias e innovaciones del sector, lo que facilita la identificación de nuevas tecnologías o metodologías que podrían mejorar sus operaciones y servicios. Además, estos eventos brindan la oportunidad de establecer contactos estratégicos con proveedores, socios potenciales y clientes, lo que puede traducirse en nuevas oportunidades de negocio. También, al observar las prácticas y estrategias de otras empresas, la empresa puede obtener valiosas ideas sobre cómo mejorar su propia propuesta de valor. Finalmente, asistir a estas ferias fomenta una mejor comprensión de la competencia y ayuda a visualizar cómo expandir su oferta, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado.

CONFITEXPO: La Confitexpo representa una gran oportunidad para la empresa como expositor, ya que reúne a un mercado especializado en confitería y productos relacionados, alineado con los equipos que ya producen. Este evento no solo permite conectarse directamente con clientes potenciales y formar alianzas estratégicas, sino también acceder a innovaciones y tendencias del sector. <https://www.confitexpo.com/contacto/>

EXPO ANTAD: La Expo ANTAD ofrece la oportunidad de presentar productos como mobiliario metálico, camas, estructuras de muebles y mesas, que son de gran interés en el sector hotelero y de servicios alimentarios. Participar en este evento permitiría a la empresa no solo fortalecer su red de clientes, sino también mantenerse al tanto de las últimas tendencias de la industria y fortalecer sus relaciones comerciales en el ámbito minorista y de servicios. <https://expoantad.com.mx/>

EXPO GANADERA JALISCO: Para la empresa, la Expo Ganadera representa una excelente oportunidad para presentar sus productos destinados a la ganadería, como comederos, bebederos, corrales, rampas, cargadores de ganado y jaulas para el manejo de animales.

EXPO MANUFACTURA: Para la empresa, la Expo Manufactura es una gran oportunidad para explorar soluciones tecnológicas avanzadas que podrían mejorar su fabricación de equipos de acero inoxidable. Participar en este evento les permitiría hacer conexiones directas con proveedores de maquinaria, establecer alianzas estratégicas y compartir conocimientos con otros líderes de la industria, lo que facilitaría el desarrollo y diseño de nuevos equipos industriales. <https://expomanufactura.com.mx/registro/>

PROCCES EXPO: Para la empresa, la Process Expo ofrece la oportunidad de expandir su presencia en el mercado de Estados Unidos, lo que les permitiría acceder a una red de contactos internacionales, generar nuevas oportunidades de negocio y establecer alianzas estratégicas. Al asistir, podría familiarizarse con las tendencias y los avances tecnológicos en maquinaria de procesamiento, mejorando así su competitividad en la industria alimentaria. <https://process-expo.us.messefrankfurt.com/us/en.html>

FOOD TECH EXPO: La Food Tech Expo es un evento significativo para la empresa, ya que proporciona una plataforma ideal para que la organización se conecte con otros actores de la industria alimentaria, como productores, distribuidores y fabricantes. Asistir a esta expo permitirá estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías, lo cual es esencial para ofrecer consultoría y capacitación adaptadas a las necesidades del sector. Además, la expo brinda oportunidades para identificar posibles colaboraciones en proyectos, lo que podría enriquecer su portafolio de servicios.

EXPO PACK: Expo Pack es un evento excelente, ya que representa una excelente oportunidad para que la organización se conecte con diversos actores de la industria del empaque y procesamiento. Asistir a esta feria permite a la empresa mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y tecnologías que impactan la cadena de suministro, lo que es fundamental para ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes.

<https://es.expopackguadalajara.com.mx/exhibiting/reserve-booth>

4.-Producto:

- [Presentación, ferias y expos.url](#)

EXPO	FECHA	LUGAR	
EXPO GANADERA JALISCO	OCTUBRE 2025	GDL	
EXPO MANUFACTURA MONTERREY NL	11 AL 13 DE FEB 2025	MONTERREY	
FOOD TECH EXPO	7 AL 9 DE MAYO 2025	COSTA RICA	
Confitexpo	29 AL 31 DE JULIO	GDL	
EXPO PACK GDL	10 AL 12 JUNIO 2025	GDL	
PROCESS EXPO	28 AL 30 DE OCT 2025	CHICAGO IL	

Figura 30. Exposiciones para.

- [informe ferias y expos.docx](#)

<u>Informe de Ferias y Expos para CEMEI</u>
Introducción En este informe, presentamos una selección de exposiciones y ferias relevantes para CEMEI, destacando oportunidades estratégicas que impulsarán su crecimiento en el mercado. Hemos priorizado la Confitexpo como la mejor opción. Además, se incluyen detalles sobre cada evento, fechas, ubicaciones y enlaces de referencia, para que el equipo de CEMEI pueda evaluar y planificar su participación en aquellas expos que mejor se alineen con sus objetivos comerciales. En el informe, las ferias y exposiciones están organizadas en un orden de prioridad basado en las capacidades actuales de CEMEI. Esta priorización facilita la identificación de los eventos en los que CEMEI puede aprovechar mejor sus recursos existentes y maximizar el impacto de su participación. Así, se destacan primero aquellas exposiciones que se alinean más estrechamente con las fortalezas y experiencia de la empresa, lo que permitirá optimizar el retorno de inversión y fortalecer la visibilidad de CEMEI en su sector. 1. Confitexpo Descripción: La Confitexpo representa una gran oportunidad para CEMEI como expositor, ya que reúne a un mercado especializado en confitería y productos relacionados, alineado con los equipos que ya producen. Este evento no solo permite conectarse directamente con clientes potenciales y formar alianzas estratégicas, sino también acceder a innovaciones y tendencias del sector. Al participar, CEMEI aumentaría su visibilidad y posicionamiento en el mercado, consolidándose como un referente en la industria de confitería y fortaleciendo sus oportunidades de crecimiento.

Figura 31. Documento con prioridad de oportunidades basada en las expos.

Herramienta para poder monitorear y controlar balanceo de presupuesto.

1. Desarrollo de un Sistema para Monitorear Costos Claves

El primer paso en este proyecto fue entender cómo la empresa manejaba los costos presupuestarios y cómo los monitoreaba. Para lograr esto, se realizaron preguntas clave a los responsables de la gestión financiera. Estas preguntas se centraron en comprender los métodos actuales de seguimiento de presupuestos, identificar las herramientas que utilizaban, y evaluar la efectividad de esos sistemas.

Procedimiento:

- **Entrevistas y Recopilación de Información:** A través de entrevistas con el equipo financiero, obtuvimos una visión clara de las herramientas actuales de monitoreo de presupuesto. Se identificaron sus fortalezas y debilidades.
- **Evaluación de la Herramienta Actual:** Al analizar la herramienta utilizada por la empresa, encontramos que era muy básica y no ofrecía la profundidad necesaria para monitorear de manera efectiva los movimientos presupuestarios y los gastos realizados.

2. Investigación de Herramientas Alternativas

Con la información recopilada, se investigaron opciones para mejorar el sistema de monitoreo. La investigación se centró en identificar herramientas que pudieran cubrir las deficiencias de la herramienta actual, buscando soluciones que ofrecieran una mejor categorización y seguimiento de los gastos, además de permitir la inclusión de comentarios clave que facilitaran el análisis a largo plazo.

3. Generación de Nuevas Herramientas

Con base en el análisis, se desarrollaron dos propuestas de herramientas en formato Excel:

- **Primera Herramienta:** Esta opción consiste en cinco tablas separadas, cada una enfocada en una categoría específica (como materiales, mano de obra, viáticos, etc.). Cada tabla incluye:
 - Fecha.
 - Número de cuenta donde se deposita el presupuesto asignado.
 - Gastos realizados.
 - Comentarios clave que ayuden a entender las transacciones en el futuro.
 - Un balance final que muestra el estado del presupuesto para cada categoría.Al final, estas tablas se consolidan para proporcionar un balance general.
- **Segunda Herramienta:** Esta versión es una tabla única que incluye los mismos elementos mencionados anteriormente, pero en lugar de estar dividida en varias tablas, cuenta con un apartado de categoría donde se clasifica cada transacción. Esta

herramienta es más unificada y ofrece una vista completa de todos los gastos y balances en un solo lugar, permitiendo una gestión más integral del presupuesto.

- **Tercera herramienta:** formato para conocer el porcentaje designado a costos fijos. La herramienta para calcular el porcentaje destinado a costos fijos en los proyectos de empresa es crucial porque surgió de la necesidad de definir con precisión cuánto incorporar en las cotizaciones para cubrir estos gastos. Antes, la empresa carecía de un método claro para determinar este porcentaje, lo que podía derivar en precios inexactos y afectar la rentabilidad. Ahora, esta herramienta no solo asegura una distribución adecuada de los costos fijos, sino que también mejora la transparencia y precisión en las cotizaciones, agregando valor al optimizar la gestión financiera y facilitando decisiones estratégicas más informadas.

4. Explicación Detallada del Proceso.

Elaboración del Producto:

El desarrollo de estas herramientas fue un proceso iterativo. Se diseñaron plantillas en Excel, se probaron con datos reales proporcionados por la empresa, y se ajustaron para asegurar que fueran fáciles de usar y eficientes. Se cuidó la confidencialidad de los datos durante todo el proceso, utilizando datos ficticios durante la fase de prueba para no comprometer la información financiera real.

Elaboración del producto 3:

La herramienta para calcular el porcentaje destinado a los costos fijos en los proyectos de la empresa fue desarrollada gracias a la información proporcionada por uno de los empresarios y con el apoyo del asesor del PAP Octavio Aguirre, experto en finanzas. A través de varias sesiones de trabajo, se recopiló y analizó la información necesaria para formularla de manera precisa. Esta herramienta está diseñada para que, una vez ingresadas las cantidades reales, genere automáticamente el porcentaje exacto que debe incluirse en las cotizaciones, facilitando la toma de decisiones y mejorando la gestión financiera de la empresa.

Recursos Utilizados:

- **Software:** Microsoft Excel para el desarrollo de las herramientas.
- **Documentación:** Guías y manuales internos sobre presupuestos y finanzas.
- **Colaboración:** Participación de los equipos de finanzas y administración para pruebas y retroalimentación.

5. Evidencias de los Procesos y Resultados

Resultados Alcanzados:

- **Herramienta 1:** Ofrece una visión detallada y categorizada de los gastos, facilitando el control de cada área específica del presupuesto.

- **Herramienta 2:** Proporciona un enfoque más integrado para aquellos que prefieren manejar todo en un solo lugar, con la flexibilidad de categorizar cada transacción.
- **Herramienta 3:** Nos ayuda a conocer el porcentaje destinado a costos fijos una vez que se ingresan los datos reales, ya que esta previamente formulado.

Producto:

Versión: 1.0				Fecha de último cambio: 08/02/2023				Nivel de Confid. Uso Interno		Gatos totales		-\$466,679.33		\$65,353.76	
														\$65,353.76	
Balance presupuestado															
Fecha	Número de Cost	Nombre del Material/Servicio	Categoría	Presupuesto Asignado	Gasto R	Diferencia	Responsable Coste	Comentarios	Balance						
17/01/24	20240117-0600-0102	Freidor - Analite	Material	\$90,554.48	\$0.00	\$90,554.48			\$90,554.48						
17/01/24	20240117-0600-0108	Freidor - Electro	Material	\$90,554.48	\$0.00	\$90,554.48			\$181,108.96						
17/01/24	20240117-0600-0113	Freidor - Interruptores de Limite	Material	\$106,964.13	\$0.00	\$106,964.13			\$532,033.09						
17/01/24	20240117-0600-0102	Mano de obra	Mano de Obra	\$200,000.00	\$0.00	\$200,000.00			\$532,033.09						
01/03/24	20240117-0600-0104	Asiantes	Material	\$0.00	-\$207,803.32	\$207,803.32	Alberto	Subieron los precios de los asiantes	\$304,129.77						
19/03/24	20240117-0600-0108	Norma 2° Quincena	Mano de Obra	\$0.00	-\$200,000.00	\$200,000.00			\$204,129.77						
26/03/24	20240117-0600-0108	Norma 3° Quincena	Mano de Obra	\$0.00	-\$200,000.00	\$200,000.00			\$204,129.77						
12/04/24	20240117-0600-0108	Norma 4° Quincena	Mano de Obra	\$0.00	-\$200,000.00	\$200,000.00		Pago horas extras	\$234,129.77						
26/04/24	20240117-0600-0108	Norma 5° Quincena	Mano de Obra	\$0.00	-\$200,000.00	\$200,000.00			\$214,129.77						
08/05/24	20240117-0600-0104	Asistente Mirasol	Material	\$0.00	-\$22,272.00	\$22,272.00	Alberto		\$191,857.77						
12/05/24	20240117-0600-0108	Norma 6° Quincena	Mano de Obra	\$0.00	-\$115,000.00	\$115,000.00		Despido 1 persona	\$176,857.77						
24/05/24	20240117-0600-0108	Norma 7° Quincena	Mano de Obra	\$0.00	-\$200,000.00	\$200,000.00			\$156,857.77						
07/06/24	20240117-0600-0108	Norma 8° Quincena	Mano de Obra	\$0.00	-\$200,000.00	\$200,000.00			\$136,857.77						
21/06/24	20240117-0600-0108	Norma 9° Quincena	Mano de Obra	\$0.00	-\$200,000.00	\$200,000.00			\$116,857.77						
23/07/24	20240117-0600-0108	Cable ML	Material	\$0.00	-\$549.00	\$549.00	Fernando		\$116,308.77						
23/07/24	20240117-0600-0108	Cable ML	Material	\$0.00	\$619.00	\$619.00	Fernando		\$115,689.77						
23/07/24	20240117-0600-0108	Cable ML	Material	\$0.00	-\$337.89	\$337.89	Fernando		\$115,351.88						
23/07/24	20240117-0600-0108	Cable ML	Material	\$0.00	-\$3,644.00	\$3,644.00	Fernando		\$111,707.88						
23/07/24	20240117-0600-0108	Cables ML	Material	\$0.00	-\$1,156.00	\$1,156.00	Fernando		\$110,551.88						
23/07/24	20240117-0600-0108	Cables ML	Material	\$0.00	\$422.99	\$422.99	Fernando		\$110,128.89						
23/07/24	20240117-0600-0108	Cables ML	Material	\$0.00	-\$435.00	\$435.00	Fernando		\$109,693.89						
02/08/24	20240117-0600-0114	Tornillos Oro	Gastos Extra	\$0.00	\$1,155.13	\$1,155.13	Fernando	Subieron los precios de los asiantes	\$108,538.76						
23/08/24	20240117-0600-0108	Factura LIFT	Valores	\$0.00	-\$11,039.00	\$11,039.00			\$97,499.76						
23/08/24	20240117-0600-0115	Transportes Greex	Servicios	\$0.00	-\$32,136.00	\$32,136.00			\$65,353.76						
					\$0.00				\$65,353.76						

Figura 32. Monitoreo balance presupuesto

Monitoreo balance presupuesto.xlsx

SALARIOS			Total anual	
Salario Pedro	\$	100.00	\$	30,740.00
Salario Alberto	\$	100.00	COSTO DEL EMPLEADO no lo que le pagaron	
Salario Luis	\$	100.00		
Salario Arturo	\$	100.00	Porcentaje	
Salario señora Fidela	\$	100.00	10.25%	
Salario Melanie	\$	100.00	Ingreso proyectos año anterior	
Salario ingeniero de proyectos	\$	100.00	\$ 300,000.00	
Soldador 1	\$	30.00	Suma	Meses 12
Soldador 2	\$	30.00		
Soldador 3	\$	30.00		
OTROS COSTOS			\$ 790.00	\$ 9,480.00
CFE	\$	50.00	Suma	Meses 12
SIAPA	\$	50.00		
RENTA	\$	1,000.00		
IMSS	\$	30.00		
Predial	\$	50.00		
Servicios de telefonía	\$	100.00		
GASTOS REGISTRADOS			\$ 1,280.00	\$ 15,360.00
Despacho legal evento 1	\$	600.00	Suma	Anual 1
Despacho legal evento 2	\$	600.00		
Despacho legal evento 3	\$	600.00		
Despacho legal evento 4	\$	600.00		
Despacho legal evento 5	\$	600.00		
Despacho legal evento 6	\$	600.00		
Despacho legal evento 7	\$	600.00		
Asesoría contable	\$	500.00		
Gastos RH META	\$	600.00		
Agencia de seguros (por evento)	\$	600.00		
			\$ 5,900.00	\$ 5,900.00

Figura 33. Porcentaje para costos fijos

Esta herramienta fue diseñada y desarrollada a través de un enfoque colaborativo que incluyó múltiples conversaciones con empresarios y sesiones estratégicas con un asesor el PAP especializado en el tema de finanzas empresariales. Desde el inicio, se buscó entender a profundidad las necesidades y desafíos específicos relacionados con la gestión presupuestaria en sus negocios. Para lograrlo, se llevaron a cabo reuniones enfocadas en identificar los gastos fijos, variables y los puntos críticos de control financiero.

El proceso incluyó un análisis detallado de los flujos de ingresos y egresos, basado en información clave proporcionada directamente por los empresarios, lo que permitió que la

herramienta se adaptara a sus contextos operativos particulares. Esta interacción no solo enriqueció el diseño de la herramienta, sino que también garantizó que fuera intuitiva y funcional en el día a día de sus operaciones.

Adicionalmente, se realizaron cuatro sesiones con un consultor experto en administración, quien aportó su conocimiento para afinar detalles técnicos y estratégicos. Durante estas sesiones, se revisaron aspectos como la categorización de gastos, la integración de indicadores clave de rendimiento financiero y la generación automática de reportes analíticos. Gracias a esta colaboración interdisciplinaria, se logró crear una herramienta robusta que no solo minimiza errores en la gestión presupuestaria, sino que también proporciona un análisis profundo y detallado de los gastos.

El resultado final es una herramienta que combina precisión, facilidad de uso y un diseño adaptado a las necesidades reales del entorno empresarial, fortaleciendo la toma de decisiones financieras y posicionando a las empresas en un nivel más competitivo. Este proyecto demuestra cómo un enfoque estructurado y colaborativo puede transformar un proceso financiero en un sistema eficiente y efectivo, alineado con las mejores prácticas del sector.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

La participación en el PAP nos brindó la oportunidad de actuar como consultores juniors en una PYME especializada en la manufactura, enfocándonos en optimizar tres áreas clave: el talento humano, los sistemas de operaciones en manufactura y la gestión comercial. Basándonos en el diagnóstico del PAP anterior, adquirimos una comprensión profunda sobre la empresa, lo cual nos permitió, como nuevos implementadores, recopilar información de campo y otras fuentes confiables, como la documentación proporcionada por una empresa externa de recursos humanos, así como entrevistas con colaboradores y directivos.

Nuestro equipo, compuesto por una Licenciada en Ciencias de la Educación, una Licenciada en Administración de Empresas y Emprendimiento, una Ingeniera en Empresas de Servicio, y dos Ingenieros Industriales, abordó el proyecto de manera integral. Esta diversidad de perfiles nos permitió cubrir aspectos de educación, administración, procesos industriales y servicios, asegurando que la implementación fuera sostenible y coherente con las diferentes áreas de la empresa. Para llevar a cabo esta tarea de manera efectiva, contamos con la guía del Mtro. José Antonio Gerardo Pujals Acevedo, quien nos acompañó como Consultor Senior, asegurando que las implementaciones fueran apropiadas y alineadas con las necesidades de la organización.

De las lecciones más valiosas que obtuvimos durante el PAP, destacan la importancia de la adaptabilidad, la comunicación efectiva, la colaboración interdisciplinaria y la necesidad de generar resultados tangibles y prácticos. Estas enseñanzas no solo fortalecieron nuestra práctica profesional, sino que también contribuyeron al desarrollo y éxito de la PYME, reafirmando el impacto positivo que como aprendices de consultoría podemos tener en empresas de este tipo.

Para futuros equipos que participen en el PAP, consideramos que las implementaciones que realizamos fueron adecuadas para el tiempo que tuvimos disponible. Sin embargo, logramos introducir y presentar propuestas que mejoran las necesidades actuales de la empresa, por lo que recomendamos continuar con su ejecución para alcanzar los objetivos trazados. Finalmente, subrayamos la importancia de una comunicación fluida y la puntualidad en la gestión del cronograma, recordando con antelación a los directivos las visitas programadas para aprovechar al máximo el tiempo disponible.

Valor de los Productos y su Impacto Positivo

Uno de los principales logros de nuestra participación fue la creación de productos clave que serán de gran valor para la empresa a largo plazo.

Perfil completo de coordinador de manufactura: Este perfil proporcionará una descripción clara y detallada de las responsabilidades y competencias del coordinador de manufactura. Al tener un perfil más definido, se logrará una mejor alineación entre las expectativas de la empresa y las capacidades del colaborador, lo que permitirá una gestión más eficiente de los recursos humanos en esta área clave. El perfil también fortalecerá la toma de decisiones estratégicas y la coordinación con otros departamentos, optimizando el flujo de trabajo en la manufactura.

Perfiles de puesto de tipos soldadores para certificación con características de los soldadores: La creación de estos perfiles permitirá clasificar de manera adecuada a los soldadores en tres tipos (A, B y C), según su nivel de experiencia y habilidades. Estos perfiles ayudarán a estandarizar los procesos de certificación interna, asegurando que cada soldador cumpla con los requisitos específicos para su nivel. Además, contribuirán a la asignación eficiente de tareas según las competencias de cada trabajador, lo que incrementará la calidad del trabajo y reducirá los errores en la producción.

Propuesta de indicadores de productividad: El indicador de productividad diseñado para la empresa permite evaluar de manera cuantificable la proactividad de los colaboradores en

distintas áreas de la empresa, integrando tres subindicadores clave que, a partir de un análisis detallado, generan un porcentaje global de productividad. Este sistema de medición objetivo facilita la identificación de oportunidades de mejora en los procesos operativos y ofrece una visión clara y precisa del desempeño de los equipos, contribuyendo a incrementar la eficiencia operativa y fortaleciendo una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y el desarrollo del talento humano, permitiendo a la empresa enfocar sus esfuerzos estratégicamente y lograr un crecimiento sostenido.

Nuevo formato de las encuestas de salida y motivos de despido: El nuevo formato de las encuestas de salida proporcionará información valiosa y más estructurada sobre las razones por las cuales los empleados dejan la empresa. De manera complementaria, el formato para documentar motivos de despido permitirá registrar de forma precisa las justificaciones de las salidas de personal. Ambos formatos ayudarán a la empresa a identificar problemas sistémicos en la gestión de talento, lo que permitirá implementar mejoras en la retención de personal y evitar problemas recurrentes relacionados con el rendimiento o la satisfacción laboral.

Evaluación diagnóstica para servicios de mantenimiento: Esta herramienta permitirá realizar diagnósticos más detallados y precisos del estado de la maquinaria en la empresa, facilitando la toma de decisiones sobre mantenimiento preventivo y correctivo. La mejora en la gestión del mantenimiento reducirá los tiempos de inactividad de los equipos y aumentará la vida útil de la maquinaria, lo que resultará en una mayor productividad y eficiencia operativa.

Plantilla esquema de tortuga: Esta herramienta facilitará la estandarización de los procesos en la empresa, permitiendo una mayor claridad y organización en la documentación de procedimientos. Con la implementación de esta plantilla, se mejorará la sistematización y control de los procesos clave, lo que minimizará los errores y optimizará la coordinación entre departamentos. Esta herramienta será especialmente útil para la formación de nuevos empleados y la mejora de la eficiencia operativa.

Metodología ágil para la empresa y mapeo de proceso de fabricación de tambor sazónador: Este manual proporcionará a la empresa una guía detallada sobre cómo aplicar metodologías ágiles en sus procesos de manufactura. Junto con el diagrama de proceso para la fabricación del tambor sazónador, permitirá a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios en la demanda del mercado y optimizar los tiempos de entrega. La flexibilidad operativa y la mejora en la eficiencia que trae la adopción de estas metodologías fortalecerán la competitividad de la empresa en su sector.

La actualización del nuevo diagrama de flujo de cotización: El nuevo diagrama de flujo optimizará el proceso de cotización, reduciendo el tiempo necesario para generar y aprobar cotizaciones. Esto permitirá una mejor experiencia del cliente, aumentando la precisión en la elaboración de presupuestos y evitando errores. Con esta mejora, la empresa podrá gestionar su cartera de proyectos de manera más eficiente, incrementando su capacidad para cerrar acuerdos comerciales y mejorar sus ventas.

Presentación de oportunidades de ferias y expos: La presentación de oportunidades de ferias y expos permitirá a la empresa explorar nuevos mercados y aumentar su visibilidad en el sector. Al participar en estos eventos, la empresa podrá conectar con nuevos clientes, establecer alianzas estratégicas y mantenerse al día con las últimas innovaciones del mercado. Este enfoque contribuirá al crecimiento de la cartera de clientes y mejorará las oportunidades de negocio de la empresa.

Herramienta para poder monitorear y controlar balanceo de presupuesto: Esta herramienta permitirá a la empresa llevar un control detallado y preciso del presupuesto asignado a diferentes áreas, reduciendo el riesgo de desbalances financieros. Al facilitar el monitoreo y análisis de los costos, incluyendo el cálculo del porcentaje de costos fijos que deben integrarse en las cotizaciones, la empresa podrá tomar decisiones financieras más informadas, mejorando la gestión de proyectos y asegurando la rentabilidad de sus operaciones.

1.7. Bibliografía y otros recursos

Hernández, A. (2024, 24 septiembre). Llegada de empresas a México por nearshoring seguirá en 2024 y 2025, pero preocupa suministro eléctrico: BBVA y AMPIP. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/llegada-de-empresas-a-mexico-por-nearshoring-seguira-en-2024-y-2025-pero-preocupa-suministro-electrico-bbva-y-ampip/>

Rodríguez, E. M. (2024, 30 mayo). Incertidumbre política e inseguridad, principales preocupaciones de los empresarios mexicanos. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Incertidumbre-politica-e-inseguridad-principales-preocupaciones-de-los-empresarios-mexicanos-20240529-0118.html>

Rodríguez, E. M. (2024b, julio 1). Ventas de MiPymes caen 29% durante el primer semestre del 2024. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/el->

1.8. Anexos generales

Todos estos anexos se entregaron a la empresa a través de SharePoint y en una memoria USB como respaldo de la información.

- DESCRIPTIVO SOLDADOR TIPO A.docx
- DESCRIPTIVO SOLDADOR TIPO B.docx
- DESCRIPTIVO SOLDADOR TIPO C.docx
- Entrevistas de proactividad.docx
- Análisis conocimiento colaboradores.docx
- ENCUESTA DE SALIDA propuesta.docx
- Encuesta de Evaluación de Desempeño para Finalización de Contrato.docx
- PLANTILLA_DIAGRAMA_DE_TORTUGA_[1].docx
- Informe (Proceso_de_fabricación_de_tambor_sazonador).pdf
- Metodología ágil.docx
- Plantillas de metodología ágil
- Proceso de fabricación de tambor sazónador (2024-10-16_11-48-57).png
- Monitoreo balance presupuesto.xlsx
- Presentación, ferias y expos.url
- Informe ferias y expos.docx
- Proceso de cotización (actual).png
- Proceso de cotización (deseado).png
- Proceso ventas-cotización (actual).png
- Proceso ventas-cotización (deseado).png
- Informe Proceso de cotización.pdf
- Informe Proceso_ventas-cotización.pdf
- Evaluación de inducción administrativa (con respuestas).docx
- Evaluación de inducción general (con respuestas).docx

2. Productos

ACD: Desarrollo del talento humano

Herramientas para una evaluación de la inducción, riesgos y conocimiento de identidad empresarial.

Nombre del Producto: Herramientas para una evaluación de la inducción, riesgos y conocimiento de identidad empresarial

Tipo de Producto: Herramienta de evaluación

Descripción del Producto:

Las **Herramientas para una evaluación de la inducción, riesgos y conocimiento de identidad empresarial** son documentos diseñados para medir la retención de información de los nuevos empleados sobre aspectos clave de la empresa. Estas herramientas incluyen dos formatos de encuestas que evalúan el entendimiento de los riesgos asociados al puesto y la comprensión de la identidad organizacional tras las sesiones de inducción general y administrativa.

Perfil completo de coordinador de manufactura.

Nombre del Producto: Perfil completo de coordinador de manufactura

Tipo de Producto: Perfil

Descripción del Producto:

El **Perfil completo de coordinador de manufactura** es un documento que detalla las responsabilidades, competencias y expectativas asociadas con el puesto de Coordinador de Manufactura en la empresa.

Propuesta de indicador de proactividad.

Nombre del Producto: Propuesta de indicadores de Productividad

Tipo de Producto: Propuesta de Indicadores

Descripción del Producto:

La **Propuesta de indicadores de Productividad** es una herramienta desarrollada para identificar y evaluar los factores clave que afectan la productividad dentro de la empresa. El indicador de productividad se desarrolló de la elección de los 3 indicadores de proactividad. Esta propuesta surgió de la necesidad, expresada por los directivos, de reducir el tiempo y esfuerzo dedicado a dar instrucciones repetitivas, promoviendo en su lugar un entorno donde los colaboradores se anticipen a las necesidades del trabajo.

Nuevo formato de las encuestas de salida y motivos de despido.

Nombre del Producto: Nuevo formato de las encuestas de salida y motivos de despido

Tipo de Producto: Formatos de Word

Descripción del Producto:

El **Nuevo formato de las encuestas de salida y motivos de despido** es una herramienta diseñada para recopilar información estructurada y fundamentada sobre las razones por las que los colaboradores dejan la empresa, ya sea por decisión propia o por un proceso de despido. Este producto incluye dos formatos: una encuesta de salida mejorada y una nueva

encuesta para documentar los motivos de despido. Ambos formatos fueron desarrollados para abordar la necesidad de obtener respuestas más claras y justificadas sobre las causas de la rotación de personal, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento.

ACD: Sistemas y operaciones de manufactura

Evaluación diagnóstica para servicios de mantenimiento.

Nombre del Producto: Evaluación diagnóstica para servicios de mantenimiento

Tipo de Producto: Plantilla de Diagnóstico

Descripción del Producto:

La **Evaluación diagnóstica para servicios de mantenimiento** es una herramienta que permite analizar y mejorar el estado de la maquinaria en la empresa. El diagnóstico incluye un cuestionario diseñado específicamente para evaluar el mantenimiento correctivo, preventivo y la puesta en marcha de los equipos. Este producto fue desarrollado tras una revisión exhaustiva de los registros de mantenimiento y operación de la maquinaria, con el objetivo de identificar patrones de fallas y áreas críticas que requieren atención. Además, se implementaron recomendaciones para optimizar los procesos de mantenimiento y aumentar la eficiencia operativa.

Plantilla esquema de tortuga.

Nombre del Producto: Plantilla esquema de tortuga

Tipo de Producto: Plantilla

Descripción del Producto:

La **Plantilla esquema de tortuga** es una herramienta diseñada para mapear y organizar los procesos clave dentro de la empresa. Este esquema permite visualizar de manera clara las entradas, salidas, métodos y responsables asociados a cada proceso. Se utilizó para mejorar la gestión documental de la empresa, proporcionando un formato estándar que facilita la documentación y monitoreo de los procesos en las áreas de producción, administración y finanzas. La plantilla está alineada con las mejores prácticas en gestión de calidad, lo que asegura que los procesos sean documentados de manera eficiente y transparente.

Metodología ágil para la empresa y mapeo de proceso de fabricación de tambor sazónador.

Nombre del Producto: Metodología ágil para la empresa y mapeo de proceso de fabricación de tambor sazónador.

Tipo de Producto: Diagrama de proceso mapeado y plan de metodología ágil para la empresa

Descripción del Producto:

La **Metodología Ágil para la empresa y mapeo de proceso de fabricación de tambor sazónador** es una herramienta integral que combina un diagrama de proceso mapeado con un plan de implementación de metodologías ágiles adaptadas a las necesidades específicas de la empresa. Este enfoque permite visualizar de manera clara y detallada cada etapa del proceso de fabricación del tambor sazónador, identificando interdependencias, cuellos de botella y oportunidades de mejora. La metodología ágil busca fomentar la flexibilidad, la colaboración y la rápida adaptación a cambios, mejorando la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado. Al integrar estos elementos, la herramienta facilita una gestión más efectiva del proceso de producción, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y se optimicen los tiempos de entrega.

ACD: Gestión comercial

La actualización del nuevo diagrama de flujo de cotización.

Nombre del Producto: Actualización del nuevo diagrama de flujo de cotización

Tipo de Producto: Diagrama

Descripción del Producto:

La **Actualización del nuevo diagrama de flujo de cotización** es un modelo visual del proceso de ventas y cotización en empresa, diseñado para mejorar la eficiencia operativa, reducir tiempos de respuesta, y optimizar la comunicación entre los departamentos involucrados. Este nuevo diagrama se desarrolló utilizando la herramienta ADONIS de Business Process Management (BPM) para mapear cada paso del proceso, desde el primer contacto con el cliente hasta la aprobación final de la cotización. El modelo ayuda a identificar cuellos de botella y áreas susceptibles de mejora, garantizando una mayor agilidad en la toma de decisiones y un proceso más estandarizado y eficiente.

Presentación de oportunidades de ferias y expos.

Nombre del Producto: Presentación de oportunidades de ferias y expos

Tipo de Producto: Presentación

Descripción del Producto:

La **Presentación de oportunidades de ferias y expos** es una estrategia diseñada para identificar y recomendar eventos clave en los que la empresa puede participar, ya sea como expositor o visitante. El objetivo es expandir la cartera de clientes de la empresa, maximizar la visibilidad en el mercado y generar nuevas oportunidades comerciales. Este análisis incluye una selección detallada de las ferias y exposiciones más relevantes, tanto dentro como fuera del sector directo de la empresa, proporcionando información sobre fechas, ubicaciones, y los beneficios potenciales de cada evento.

Herramienta para poder monitorear y controlar balanceo de presupuesto.

Nombre del Producto: Herramienta para poder monitorear y controlar balanceo de presupuesto.

Tipo de Producto: Herramienta

Descripción del Producto:

El **herramienta para monitorear y controlar el balance de presupuestos** una solución diseñada para proporcionar a la empresa un control exhaustivo y preciso del presupuesto. Desarrollado en formato Excel, permite el seguimiento detallado de los gastos en diferentes categorías clave (materiales, mano de obra, viáticos, entre otros).

Adicionalmente, este sistema incluye dos herramientas complementarias:

1. **Guía Estratégica para el Monitoreo Presupuestario**, una plantilla que facilita el uso eficiente de la herramienta principal, asegurando que cada sección sea llenada correctamente y maximizando su utilidad.
2. **Calculadora de asignación de porcentaje de costos fijos**, una herramienta diseñada para determinar de manera precisa el porcentaje de costos fijos que deben integrarse en las cotizaciones, optimizando la gestión financiera y asegurando una correcta estructuración de los precios finales al cliente que cubran estos costos..

Resumen de los productos

Todos los productos mencionados anteriormente en el apartado 2 del documento fueron entregados de manera organizada y profesional a través de carpetas en la plataforma

SharePoint, un recurso que nos fue proporcionado por la empresa para garantizar el acceso eficiente y seguro a toda la información. Esta plataforma facilitó la centralización y el almacenamiento adecuado de cada uno de los productos, desde el indicador de productividad que se desarrolló de la elección de los 3 indicadores de proactividad, el perfil completo del coordinador de manufactura hasta las herramientas de control presupuestario y el manual operativo de metodologías ágiles. Cada archivo se integró de forma estructurada en las carpetas correspondientes, asegurando que tanto los directivos como los colaboradores de la empresa pudieran acceder a ellos fácilmente y aprovecharlos en el día a día para mejorar los procesos operativos, de talento humano, de mantenimiento y financieros. La entrega a través de SharePoint no solo garantizó un acceso rápido y seguro, sino que también permitió que la empresa mantuviera un control claro y constante sobre la implementación de los productos, apoyando la transparencia y continuidad en la optimización de sus operaciones.

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El objetivo del RPAP es documentar la reflexión sobre los aprendizajes en sus múltiples dimensiones, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto para compartir una comprensión crítica y amplia de las problemáticas en las que se intervino.

3.1 Sensibilización ante las realidades

- Sofia Rubio Casillas:
Mi experiencia en la empresa ha sido una etapa enriquecedora que me permitió conectar la teoría con la práctica. Todo lo que había aprendido en clases y libros se volvió real al enfrentarme a situaciones reales dentro de la organización. Cada análisis, propuesta y proyecto no solo fueron un desafío profesional, sino también una oportunidad para entender cómo aplicar los conocimientos adquiridos y adaptarlos a contextos específicos. Esto me ayudó a fortalecer mis habilidades y a ganar confianza en mi capacidad para contribuir a soluciones concretas.

Además, comprendí que el entorno y la competencia juegan un papel sumamente importante en la dinámica de una empresa. Observar cómo factores externos, como las tendencias del mercado, las demandas cambiantes de los clientes y la presión de los competidores, influyen en las decisiones estratégicas fue revelador. Aprendí que una empresa no opera en aislamiento, sino que está en constante interacción con un entorno que puede impulsar su crecimiento o desafiar su estabilidad. Esto me enseñó la importancia de desarrollar estrategias adaptativas y de mantener una

visión amplia y analítica para anticipar cambios y tomar decisiones que fortalezcan la posición de la empresa en el mercado.

Trabajar en la empresa también me permitió ver de cerca los problemas reales que enfrentan las empresas. Más allá de los casos de estudio que conocía, aquí pude observar cómo se originan y evolucionan las problemáticas, y sobre todo, cómo las decisiones, incluso las aparentemente pequeñas, pueden impactar profundamente en el desempeño general de la organización. Desde la gestión del talento humano hasta la eficiencia operativa, cada acción tiene repercusiones que influyen en el éxito o el fracaso. Esto me hizo más consciente de la importancia de analizar cada decisión con responsabilidad y enfoque estratégico.

- Julieta Ramírez Chávez:

Durante mi participación en el Proyecto de Aplicación Profesional con la empresa, tuve la oportunidad de observar de cerca las dinámicas y desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Este acercamiento me permitió sensibilizarme ante las realidades de los equipos de trabajo y sus necesidades. Comprendí que detrás de cada proceso y decisión empresarial hay personas con historias, aspiraciones y retos que deben ser considerados.

Esta experiencia despertó en mí un fuerte compromiso hacia el desarrollo de soluciones que no solo sean efectivas desde el punto de vista operativo, sino también sostenibles y humanas. Al colaborar en la creación de herramientas y metodologías, reafirmé mi interés en contribuir al fortalecimiento de las condiciones laborales y en apoyar a las empresas a superar sus limitaciones, siempre considerando el impacto social de cada decisión.

Trabajar en proyectos como la metodología ágil para la empresa, el mapeo de procesos y la actualización de diagramas de flujo me permitió entender mejor las complejidades de las PyMEs y la importancia de generar herramientas accesibles y funcionales. Esta experiencia me enseñó que la innovación y la eficiencia no pueden estar divorciadas del bienestar humano.

- José Arturo Quintero Ibarra:

Durante mi participación en el proyecto con la empresa, tuve la oportunidad de conectarme de manera significativa con las personas y comprender mejor sus problemas. Esta experiencia despertó en mí un fuerte sentido de responsabilidad y el deseo de mejorar tanto sus condiciones laborales como la eficiencia de la empresa.

Antes de este proyecto, mi visión del entorno empresarial era más teórica y distante. Sin embargo, después de haber trabajado de cerca con la empresa, mi perspectiva ha evolucionado. Ahora reconozco que detrás de cada proceso y decisión empresarial hay individuos con necesidades y aspiraciones que deben ser tomadas en cuenta. Esto me ha llevado a adoptar una postura más empática y realista en cuanto a las dinámicas empresariales.

Mis decisiones en la empresa no solo estuvieron guiadas por un análisis lógico de las circunstancias, sino también por mis valores personales. Me motiva un profundo sentido de justicia y equidad en el trabajo, lo que me llevó a buscar soluciones que favorecieran a todas las partes involucradas. Utilicé mi conocimiento para mejorar y desarrollar procesos, especialmente en áreas como manufactura y cotización, asegurando que las soluciones fueran sostenibles y efectivas.

Este proyecto me ha hecho reflexionar sobre mi profesión y sus implicaciones éticas. Las PyMEs enfrentan retos importantes, como la escasez de recursos y la necesidad constante de innovación. Creo haber aportado valor al ayudar a la empresa a superar algunos de estos desafíos, mejorando la eficiencia y el servicio al cliente mediante la implementación de diagramas de flujo y mejoras en la comunicación interna.

Para garantizar que los avances obtenidos se mantengan, es fundamental establecer un sistema de seguimiento y fomentar una cultura de mejora continua. Los dilemas éticos que enfrenté, como equilibrar las necesidades del negocio con el bienestar de los empleados, me enseñaron la importancia de tomar decisiones que beneficien tanto a la empresa como a las personas.

Siento que puedo contribuir a la mejora de la cultura empresarial promoviendo principios como la transparencia y el respeto. Fomentar un ambiente en el que los empleados se sientan valorados es clave para mejorar tanto las condiciones laborales como sociales. Esta experiencia me ha enseñado a abordar mi profesión con una visión más integral, siempre considerando el impacto humano y ético de mis decisiones.

En definitiva, mi tiempo en la empresa ha sido una experiencia enriquecedora que ha ampliado mi comprensión sobre las implicaciones éticas en el ámbito empresarial. Estoy comprometido a aplicar estos aprendizajes en mi futuro profesional, buscando siempre un equilibrio entre el éxito empresarial y el bienestar de las personas involucradas

- Mae:

Trabajar como consultora junior en una PyME de manufactura, como la empresa con la que colaboramos, me ha permitido aplicar mi formación en Ciencias de la Educación dentro de un entorno completamente nuevo, abriéndome a la oportunidad de aprender sobre una

industria diferente. Aunque enfrentar desafíos ha sido una constante, también ha habido muchas oportunidades para impactar positivamente en la organización y desarrollar nuevas competencias profesionales.

Mi formación en Ciencias de la Educación aporta un enfoque valioso, especialmente en áreas como el desarrollo del personal, la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo. Estas contribuciones pueden resultar en un ambiente laboral más colaborativo y positivo, aumentando la satisfacción y productividad de los empleados. A través de mi trabajo en la empresa, he colaborado en bastantes productos, pero quiero hablar de uno en específico que fue el diseño de indicadores de productividad que evalúan la autonomía, el cumplimiento de metas y la proactividad, esto me ayudo a comprender la importancia de tener documentado lo que como colaborador necesita para poder llenar las expectativas de la empresa.

En cuanto a la cultura organizacional en las PyMEs de manufactura, esta suele estar orientada hacia la eficiencia, la producción y la reducción de costos. Adaptarme a este entorno ha sido un reto, especialmente viniendo de un ámbito educativo más holístico y centrado en el desarrollo humano. Sin embargo, esta experiencia me ha sensibilizado sobre las realidades y prioridades de la industria manufacturera, ampliando mi capacidad para implementar soluciones que equilibren las necesidades de producción con el desarrollo y bienestar de las personas.

- Pablo:

El proyecto con la empresa representó un desafío significativo para nosotros, tanto como estudiantes como consultores juniores. Es una empresa con un potencial considerable, pero también con necesidades importantes de trabajo y estructuración. Desde mi perspectiva como ingeniero industrial, este proyecto me brindó la oportunidad de aplicar principios fundamentales en el sistema documental, como el diagrama de tortuga, que utilizamos como base para estructurar todos los documentos de la empresa. Además, desarrollamos procedimientos específicos, como la encuesta de servicio, y creamos plantillas funcionales para bases de datos y otros registros importantes que facilitarán el manejo de información en el futuro.

También tuve la oportunidad de colaborar estrechamente con Mae en el análisis de la proactividad en la empresa. Juntos realizamos entrevistas e implementamos un indicador de proactividad que nos permitió detectar que las fluctuaciones en la carga de trabajo impactan notablemente en el desempeño de los operarios. Observamos cómo los periodos de inactividad, seguidos de etapas de alta demanda, generan un desequilibrio en la

dinámica laboral, lo que puede influir en el nivel de rotación del personal y en la motivación general de los equipos.

Este proyecto también resaltó la importancia del trabajo en equipo. La colaboración efectiva y la comunicación constante fueron claves para lograr los objetivos planteados. Además, contar con el apoyo y la guía del profesor nos permitió enfrentar los desafíos con una visión más estructurada y profesional.

En conclusión, trabajar con la empresa fue una experiencia muy enriquecedora que nos permitió aplicar nuestros conocimientos en un entorno real y de impacto. El proyecto no solo contribuyó a nuestra formación académica, sino que nos brindó herramientas valiosas para enfrentar desafíos similares en el futuro, fortaleciendo nuestras habilidades técnicas y de gestión. Nos sentimos satisfechos con el aporte que realizamos y con las bases que dejamos para que la empresa continúe optimizando sus procesos.

3.2 Aprendizajes logrados

- Sofia Rubio Casillas:

Concluir esta etapa en la empresa me deja una satisfacción y muchas lecciones valiosas para mi crecimiento profesional y personal. Una de las cosas que más me llevo de esta experiencia es haber aprendido a escuchar con atención las diferentes perspectivas y opiniones de las personas a mi alrededor. Comprendí que tomar decisiones equilibradas requiere considerar distintos puntos de vista y buscar soluciones que beneficien al equipo y a la empresa. Este aprendizaje no solo fortaleció mi capacidad para liderar con empatía, sino también mi habilidad para construir consenso en contextos desafiantes.

Otra gran enseñanza fue la importancia del lenguaje no verbal. Observar y entender las expresiones, gestos y posturas de las personas me ayudó a captar mensajes más allá de las palabras y a construir una comunicación más efectiva. Además, aprendí mucho de cada interacción, tanto con mi equipo como con los empresarios con quienes trabajé. Sus experiencias, enfoques y maneras de resolver problemas me dejaron herramientas valiosas que seguramente aplicaré en mi futuro profesional. Esta colaboración me permitió crecer y ampliar mi visión sobre el mundo empresarial.

Por último, descubrí que mi tendencia a ser despistada puede ser un desafío, pero también una oportunidad para mejorar. Aprendí la importancia de escribir todo lo que

tenía pendiente para no olvidarlo, y esta práctica se convirtió en un hábito que me permitió ser más organizada. Agradezco profundamente esta oportunidad en la empresa, que me brindó un espacio para aprender, aplicar y crecer.

- Julieta Ramírez Chávez:

Colaborar en este proyecto me permitió adquirir y reforzar una amplia gama de competencias, tanto técnicas como personales. A lo largo del desarrollo de productos como el mapeo del proceso de fabricación del tambor sazónador, la actualización del diagrama de flujo de cotización y la creación de herramientas para la evaluación de inducción, identifiqué áreas clave donde mis conocimientos teóricos podían traducirse en soluciones prácticas con impacto tangible.

Uno de los aprendizajes más significativos fue la integración de metodologías ágiles en el contexto de una PyME, adaptando los principios a las necesidades específicas de la empresa. Este ejercicio requirió una comprensión profunda de los procesos internos y un enfoque colaborativo, trabajando junto a José Arturo para desarrollar herramientas funcionales y estrategias efectivas.

En términos personales, fortalecí habilidades como el liderazgo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas en entornos dinámicos. La colaboración interdisciplinaria me enseñó la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad, cualidades fundamentales para enfrentar los retos que las empresas modernas enfrentan diariamente.

Además, aprendí a tomar decisiones estratégicas con un enfoque ético y humano. Reflexioné sobre cómo balancear los objetivos operativos con el bienestar de los colaboradores, logrando una visión más integral de la gestión empresarial. Esta experiencia me ayudó a identificar mis fortalezas, como la organización y la capacidad analítica, y a reconocer áreas de mejora, como la gestión del tiempo y la negociación.

El PAP no solo enriqueció mi perspectiva profesional, sino que también me ayudó a consolidar mi proyecto de vida. Descubrí que quiero seguir desarrollándome en áreas como la gestión de proyectos, la optimización de procesos y la promoción de una cultura empresarial que valore tanto los resultados como a las personas detrás de ellos.

- José Arturo Quintero Ibarra:

Durante mi participación en el PAP con la empresa, adquirí una variedad de competencias tanto en el ámbito disciplinar como en el social y universitario. Los diversos retos que enfrenté me permitieron descubrir mi capacidad para superarlos de manera efectiva.

A lo largo del proyecto, pude aplicar conocimientos relacionados con la optimización de roles y responsabilidades, así como con la gestión de recursos y la organización dentro de la empresa. El análisis de perfiles de puestos y la comprensión de las dinámicas internas me permitió contribuir de manera significativa a mejorar la eficiencia operativa de la empresa, adaptando soluciones a las necesidades específicas de la PyME.

Además, desarrollé habilidades en liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas. Colaborar con personas de diferentes áreas me enseñó la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en entornos dinámicos. Aprendí sobre los retos que enfrentan las PyMEs, como la gestión eficaz de los recursos y la necesidad de optimizar procesos para su crecimiento sostenible.

Esta experiencia me hizo reflexionar sobre mi desarrollo profesional. Entendí la importancia de seguir fortaleciendo mis competencias en áreas como la gestión de proyectos, el liderazgo y la toma de decisiones, siempre manteniendo una ética profesional sólida. Descubrí que soy capaz de preparar y dirigir proyectos con impacto social, tomar decisiones bien fundamentadas y evaluar resultados de manera estratégica.

A través de este proyecto, también aprendí a adaptarme a nuevas situaciones y a trabajar bajo presión. El PAP me ayudó a conocerme mejor, identificar mis fortalezas y áreas de mejora, y a definir mi proyecto de vida personal y profesional con mayor claridad. Esta experiencia me ha motivado a seguir aprendiendo y creciendo, buscando siempre equilibrar el éxito profesional con el bienestar personal.

- Mae:

Este proyecto me ha permitido fortalecer mis habilidades en la identificación, diagnóstico y resolución de problemas de recursos humanos, así como en la creación de innovaciones empresariales que aborden problemas específicos de acuerdo con los objetivos éticos y legales de la empresa, asegurando que los procesos sean óptimos y respondan a las necesidades específicas de la empresa.

Gracias al diagnóstico del PAP previo y a mi participación en verano he podido analizar diversas áreas de oportunidad dentro de la empresa y desarrollar un plan de acción con propuestas de mejora para contribuir a la eficiencia de sus procesos. En este contexto, he aplicado mis conocimientos en el área de educación, específicamente en la creación de procesos de aprendizaje orientados a un entorno empresarial.

Desde la perspectiva educativa, la gestión de recursos humanos y el diseño de procesos de capacitación han sido enfoques que han diferenciado mis propuestas. Con este proyecto, busqué impactar directamente en la comunicación interna, fortalecer la identidad de la empresa, promover el aprendizaje interdisciplinar y reforzar el sentido de pertenencia, estandarizando y profundizando la comprensión de la misión, visión y valores de la empresa y a documentar procesos y sistematizar resultados. Estos aprendizajes han sido clave para aportar un enfoque educativo que impulse el desarrollo del personal y mejore el ambiente organizacional.

- Pablo Orozco:

El proyecto con la empresa fue una experiencia de aprendizaje invaluable, que nos brindó múltiples oportunidades para aplicar y expandir nuestro conocimiento en un entorno empresarial real. Siendo una empresa con gran potencial y áreas de oportunidad significativas en su estructuración, nos retó a analizar y proponer mejoras desde la perspectiva de la ingeniería industrial. Uno de los aprendizajes más importantes fue la aplicación de herramientas de documentación, como el diagrama de tortuga, que utilizamos como base para organizar los documentos y estandarizar los procesos. Este ejercicio me permitió comprender la importancia de una estructura documental sólida para la eficiencia organizacional.

A través del desarrollo de procedimientos específicos, como la encuesta de servicio y las plantillas para bases de datos, entendí mejor cómo una buena documentación y organización de la información contribuyen a mejorar la toma de decisiones y el desempeño general de la empresa. Aprendí a diseñar plantillas que no solo fueran funcionales, sino también prácticas y adaptadas a las necesidades particulares de la organización, lo cual fue un reto interesante que requirió creatividad y precisión.

Otro aprendizaje clave fue la importancia del trabajo en equipo y la comunicación efectiva. La colaboración constante y el intercambio de ideas con mis compañeros y con el profesor fueron fundamentales para resolver problemas complejos y mantenernos alineados con los objetivos del proyecto. El apoyo del profesor también me ayudó a mejorar en la toma de decisiones y a abordar los problemas desde una perspectiva más estructurada y profesional.